



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

JULKISTEN ASIAANTUNTIJA- PALVELUJEN VERKOSTOITUMINEN

Case: Päijät-Hämeen KV-foorumi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Liiketalouden laitos
Yrittäjäys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
20.12.2011
Nina Flaaming

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee julkisten, yrityksille suunnattujen asiantuntijapalvelujen verkostoitumista. Opinnäytetyössä tutkitaan, mitä asiantuntijapalvelujen verkostoituminen pitää sisällään ja mitä toimivan verkoston käynnistäminen edellyttää.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Hämeen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, jossa on suunnitteilla Hämeen alueen julkisten kansainvälistymispalveluntarjoajien verkoston käynnistäminen KV-foorumin nimellä. Opinnäytetyö toimii taustaselvityksenä verkoston käynnistämistä varten.

Teoriaosuudessa selvitetään julkisten asiantuntijapalveluverkostojen ja yritysten liiketoimintaverkostojen yhtäläisyyksiä ja eroja, verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita, verkoston käynnistämisen vaiheita sekä verkostojen tulevaisuutta.

Asiantuntijapalvelujen verkostoituminen eroaa melko paljon yritysten välisistä, tuotteiden valmistukseen ja jakeluun keskittyvistä liiketoimintaverkostoista. Asiantuntijapalvelut ovat aineettomia palveluja, joissa asiakkaat hyödyntävät palveluntarjoajan erityisasiantuntemusta jostain tietystä aiheesta. Verkostoitumiseen ei löydy yhtä oikeaa kaavaa, joka soveltuisi kaikenlaisiin verkostoihin, sen vuoksi verkoston käynnistäminen vaatii taustatyötä. Asiantuntijoiden verkostoitumisessa tärkeintä on asiantuntemuksen ja osaamisen jakaminen. Hyvin toimivan verkoston käynnistäminen on haastellinen tehtävä, joka vaatii panostusta sekä käynnistäjältä että mukaan lähteviltä jäseniltä.

Käytännön osuudessa on yhteenveto Hämeen alueen julkisia kansainvälistymispalveluja tarjoavien toimijoiden haastatteluista, joissa on selvitetty toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia verkostotoiminnasta sekä toiveita esimerkkiverkoston, Hämeen KV-foorumin käynnistämiseksi. Haastattelujen perusteella asiantuntijoiden yhteistyön tehostamiselle olisi tarvetta Hämeen alueella ja monet haastatellut olivat kiinnostuneita suunnitteilla olevasta verkostosta. Asiantuntijat ovat kuitenkin usein kiireisiä ja vaativat verkostotoiminnalta aitoa hyötyä lähteäkseen mukaan toimintaan.

Avainsanat: verkostoituminen, asiantuntijaverkosto, jaettu asiantuntijuus, tiimityö

Lahti University of Applied Sciences
Degree programme in Business Studies

FLAAMING, NINA:

Networking of Public Specialist Services
Case: Päijät-Häme KV-foorumi

Master's Thesis in Entrepreneurship and business knowledge

Autumn 2011

91 pages, 24 appendices

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study networking of Public Internationalization Services targeted to companies. This thesis covers the elements of building specialist services network, and examines the subjects concerned in starting a well working network.

The request for this thesis was given from Häme Centre for Economic Development, Transport and the Environment, in which the Group of Internationalization is planning to start a network for public internationalization specialists in Häme area under the name of KV-foorumi. This thesis is aimed to provide help and information for starting the network in practice.

The theory part consists of comparing similarities and differences in public specialist services networks and in business networks of companies, benefits and challenges of networking, stages of building a network, and the future of networks.

Networking of the specialists differs rather much from business networks of the companies, which are mostly focused on production and distribution of concrete products. Specialist services are intangible services, in which the customer can benefit from special knowledge of the service provider. There can not be found one specific formula which could be used in every network, therefore building a network requires a lot of background work. The most important thing in networking of the specialists is sharing know-how and competence. Building a well working network is very challenging task, which requires contributions as well from the builder of the network as from its participants.

In the empirical part of the thesis the most important public internationalization service providers of Häme area were interviewed. The goal was to find out the service provider's opinions and experiences of networking, as well as to find out what do they wish for from the planned case network KV-foorumi. According to the interviewees there is a need to improve cooperation within the specialists in the area of Häme, and several of the interviewed specialists were interested in joining the new network. Specialists are often very busy and demand real benefits from the network to be willing to participate in it.

Key words: networking, specialist network, shared knowledge, teamworking

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	4
1.3	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	5
1.4	Tutkimusstrategia ja menetelmät	8
1.5	Tutkimuksen rakenne	9
2	ASiantuntijapalvelujen verkostot	11
2.1	Verkostojen ominaispiirteitä	11
2.2	Liiketoimintaverkostojen ja julkisten asiantuntijapalveluverkostojen yhtäläisyyksiä ja eroja	16
2.3	Asiantuntijoiden verkostomaisen yhteistyön hyödyt	20
2.4	Yhteistyön onnistumisen edellytykset	26
2.5	Verkostomaisen toiminnan haasteet	32
2.6	Suunnitteluvaihe ja pohjatyö verkoston käynnistämiseksi	36
2.7	Verkoston käynnistysvaihe ja sen haasteet	39
2.8	Toiminnan arviointi, ylläpito ja kehittäminen	43
2.9	Tulevaisuus on verkostojen	47
3	JULKISTEN KANSAINVÄLISTYSPALVELUJEN VERKOSTOT	51
3.1	Kansainvälistymispalvelujen verkostoja Hämeessä	53
3.2	KV-foorumit muualla Suomessa	56
3.3	Haastattelujen toteutustapa	59
3.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	62
3.5	Haastateltujen kokemukset verkostotoiminnasta	66
3.6	Haastateltujen toiveet Hämeen KV-foorumille	68
3.7	Huomioita KV-foorumin käynnistämiseen Hämeessä	72
3.7.1	Kohtuullinen jäsenmäärä	73
3.7.2	Yhteiset tavoitteet ja osaamiskartoitus	74
3.7.3	Aktiivinen toiminta ja tiedonkulun varmistaminen	77
3.7.4	Vetäjän valinta ja riskeihin varautuminen	79
4	YHTEENVETO	81
4.1	Sytä asiantuntijaorganisaation verkostomaisen toimintatavan valintaan	83
4.2	Verkoston käynnistämisen haasteita	85
4.3	Edellytyksiä toimivan verkoston käynnistämislle	88

LÄHTEET

92

LIITTEET

96

1 JOHDANTO

Suomessa toimii useita julkisia palveluntarjoajia, jotka auttavat yrityksiä kansainvälistymisessä. Osalla palveluntarjoajista on samankaltaisia yleisiä neuvontapalveluja, osa taas on erikoistunut johonkin tiettyyn rahoitukseen tai markkinaan. Päijät-Hämeen alueella yritysten kansainvälistymispalveluja tarjoavat esimerkiksi Hämeen ELY-keskus, Lahden alueen kehittämissyhtiö LAKES, Lahden tiede- ja yrityspyöstö, Lahden ammattikorkeakoulu, Finnvera, Finpro, Päijät-Hämeen Yrittäjät ja Hämeen Kauppakamari. Yrityksille kansainvälistymispalveluja tarjoavat julkiset organisaatiot löytyvät opinnäytetyön liitteestä 1. Koska palveluntarjoajia on paljon, yrittäjän on vaikea tietää, minkä organisaation puoleen kannattaisi kääntyä kansainvälistymisneuvontaan ja/tai –rahoitukseen liittyen. Asiantuntijapalvelujen, joita kansainvälistymispalvelutkin ovat, verkostoitumisen avulla voidaan muodostaa palvelukokonaisuuksia, jotka onnistuessaan poistavat palvelutarjonnan aukkoja ja päällekkäisyyksiä, ja tuovat hyötyä sekä asiakkaille että toimijoille itselleen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään erityisesti julkisten, yrityksille suunnattujen asiantuntijapalvelujen verkostoitumista.

Opinnäytetyön toimeksianto on tullut Hämeen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen Innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta –yksiköstä, joka toivoi opinnäytetyössä selvitetävän, kuinka suunniteltu verkosto kannattaisi toteuttaa. Vuoden 2010 alussa toteutui aluehallinnon uudistus, jossa Työ- ja elinkeinokeskukset (TE-keskukset) siirtyivät osaksi vasta perustettua Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskusta, ELY-keskusta. Osana elinkeino -vastuualueen tehtäviä ovat yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämisspalvelut. Innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta –yksikön päätehtävinä ovat yritysten kehityshankkeiden rahoitus, yritysten avustaminen kansainvälistymisessä neuvonnan ja rahoituksen kautta sekä toimiminen osana Tekesin alueellista palveluverkostoa. Opinnäytetyö liittyy yksikön tehtävään alueen yritysten kansainvälistymisen tukijana.

Julkisten kansainvälistymispalveluntarjoajien verkoston, eli KV-foorumin idea on lähtöisin Työ- ja elinkeinoministeriöstä, jossa alettiin vuoden 2009 alussa

kannustaa ELY-keskuksia kehittämään kansainvälistymispalvelujaan yhteistyössä oman alueensa muiden toimijoiden kanssa. Kolmen maakunnan alueella on paikallisen ELY-keskuksen tuella käynnistetty vuonna 2009 kansainvälistymispalveluntarjoajien verkosto, jota nimitetään KV-foorumiksi. KV-foorumi toimii tällä hetkellä Oulussa, Turussa ja Kuopiossa. Jyväskylässä kansainvälistymispalveluntarjoajien verkosto on toiminut jo pitkään, mutta siellä hanke ei toimi KV-foorumin nimellä. Samanlaisia verkostoja ollaan perustamassa muuallekin Suomeen. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus toimia pohjaselvityksenä KV-foorumin käynnistämiseksi myös Kanta- ja Päijät-Hämeen alueille Hämeen ELY-keskuksen toimesta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yrityksille suunnatun, julkisen asiantuntijapalveluverkoston käynnistämiseen liittyviä tehtäviä, asiantuntijaverkostojen ja liiketoimintaverkostojen eroja, verkostoitumisen avulla tavoiteltavia hyötyjä asiantuntijatyössä sekä verkoston käynnistämiseen liittyviä haasteita. Käytännön osuudessa selvitetään haastatteluilla Kanta- ja Päijät-Hämeen kansainvälistymispalveluntarjoajien kokemuksia ja näkemyksiä verkostoissa toimimisesta sekä heidän toiveitaan suunnitellulle kansainvälistymispalveluntarjoajien verkostolle.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten kansainvälistyminen on erittäin tärkeää Suomen kilpailukyvyn kannalta nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä. Työ- ja elinkeinoministeriö on linjannut PK-yritysten kansainvälistymisen tukemisen yhdeksi strategiansa painopisteistä (Innovaatiopolitiikan linjaukset 2012 – 2015 ja painopisteet vuodelle 2011, TEM 2010, 5 – 6). ELY-keskusten elinkeinot -vastuualue toimii Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) ohjauksessa, jonka vuoksi ELY-keskusten tehtävänä on ministeriön strategioiden toimeenpaneminen omalla alueellaan. TEM-konserniin kuuluu muitakin julkisia yrityspalvelujen tarjoajia, kuten Tekes, Finnvera ja Finpro. TEM-konsernin yrityspalveluntarjoajat tukevat yritysten kehittymistä ja kansainvälistymistä yritystukien ja -neuvonnan avulla. Hämeen

ELY-keskuksella on tärkeä rooli yritysten kansainvälistymisen tukemisessa neuvonnan ja rahoituksen keinoilla, varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa.

Tarve kansainvälistymispalvelujen kehittämiseksi on tullut selvästi esiin, kun yritysten mielipiteitä julkisista kansainvälistymispalveluista on selvitetty valtakunnallisilla kyselytutkimuksilla. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n vuonna 2005 tekemässä selvityksessä ”PK-yritysten vientimahdollisuudet hyödynnettävä” sekä Työ- ja elinkeinoministeriön alaisen viennin edistämiseen ja kehittämiseen tähtäävän toimikunnan (Vientifoorumi) vuonna 2007 julkaisemassa viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallisessa strategiassa, nähtiin molemmissa samankaltaisia heikkouksia yritysten kansainvälistymispalveluihin liittyen. Selvityksissä tärkeänä julkisen kansainvälistymispalvelutarjonnan kehittämiskohteena nähtiin paikallisten toimijoiden yhteistyön lisääminen ja verkostoituminen. Tutkimusten pohjalta on käynnistetty valtakunnallisia kehittämistoimenpiteitä, mutta paikallisella tasolla tilanne ei ole uusimpien tutkimusten (mm. EK:n selvitys vuonna 2010) valossa juurikaan parantunut.

Aihe koskettaa opinnäytetyön tekijää siksi, että työskentelen Hämeen ELY-keskuksen Innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -yksikössä assistenttina, jonka vuoksi olen mukana myös Hämeen KV-foorumin suunnittelussa. Työhöni kuuluu ELY-keskuksen kansainvälistymispalveluissa avustaminen ja olen saanut sitä kautta tutustua ministeriön ja julkisten yrityspalvelujen toimintaan. Olen työskennellyt julkisella sektorilla opinnäytetyötä tehdessäni kahden vuoden ajan, eli olen vielä melko tuore työntekijä alalla, koska taustani on yritysmaailmassa. Uskon pystyväni arvioimaan työhistoriani pohjalta julkisia yrityspalveluja melko hyvin yritysasiakkaan näkökulmasta, ja yhdyn julkisten yrityspalvelujen selvityksissä esiin tulleeseen ongelmaan, eli palvelujen runsauteen ja epäselvyyteen. Alueellinen verkostoituminen voisi tuoda apua sekä toimijoille että asiakkaille palvelujen parempaan saavutettavuuteen.

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiantuntijapalveluverkoston käynnistämiseen sisältyviä toimenpiteitä, syitä verkostomaisen toimintatavan valitsemiselle asiantuntijatyössä sekä verkoston käynnistämiseen liittyviä haasteita. Saatua tietoa tullaan hyödyntämään Hämeen KV-foorumi -verkoston suunnittelu- ja käynnistystyössä. Opinnäytetyön teoriaosuus ohjaa käytännön osuudessa tehtävää haastattelua, jossa selvitetään käytännön kokemuksia verkostoitumisesta sekä toiveita KV-foorumin käynnistämiseksi Hämeessä. Opinnäytetyön on tarkoitus soveltua käytettäväksi myös muiden ELY-keskusten vastaavissa hankkeissa, sekä muissa asiantuntijapalveluverkostojen käynnistämistä käsittelevissä hankkeissa.

Pää tutkimuskysymys on:

Miten käynnistetään hyvin toimiva asiantuntijapalveluntarjoajien verkosto?

Apukysymyksiä ovat:

- Miksi asiantuntija valitsisi verkostomaisen toimintatavan?
- Millaisiin haasteisiin verkoston käynnistäjän kannattaa varautua?

Opinnäytetyössä käsitellään pääosin julkisten asiantuntijapalveluntarjoajien verkostoja. Yritysten liiketoimintaverkostot muodostavat oman monipuolisen ja monimutkaisen kokonaisuutensa, jota on käsitelty ja kuvattu useissa kirjoissa ja tutkimuksissa. Opinnäytetyössä yritysten liiketoimintaverkostoja käsitellään vain lyhyesti teoriaosuuden alussa, jossa selvitetään liiketoimintaverkostojen ja asiantuntijaverkostojen eroja ja yhtäläisyyksiä. Liiketoimintaverkostojen päämäärät ja toimintatavat eroavat monessa kohdin asiantuntijapalvelujen verkostoista erityisesti siksi, että yritykset myyvät usein konkreettista tuotetta, kun taas asiantuntijaverkostoilla myynnin lisäämistä tärkeämpi tavoite on tiedon ja osaamisen jakaminen. Tuotteiden tuotanto- ja markkinointiverkostoja kuvaavat yritysten verkostomallit eivät sovellu hyvin asiantuntijaverkostojen kuvaukseen, jonka vuoksi niitä ei ole juurikaan käytetty teoriaosuudessa. Verkostoilla on kuitenkin myös samankaltaisia tavoitteita, kuten parempi asiakaspalvelu, jota sekä yritykset että asiantuntijat voivat yrittää parantaa yhteistyötä tekemällä.

Opinnäytetyössä käsitellään yrityksille suunnattuja julkisia asiantuntijapalveluja, ei kansalaisille suunnattuja palveluja, kuten terveystalvet ja koulutuspalvelut. Kansalaisille suunnatut palvelut poikkeavat monessa kohdin yrityksille suunnatuista palveluista, jolloin myös niiden verkostoitumisessa on suuria eroja. Kuntapalveluihin liittyen kunnilla on ollut käynnissä esimerkiksi PARAS-hanke, jonka avulla alueellisia julkisia palveluja yritetään tehostaa. Hankkeen kohderyhmänä ovat kuntien asukkaat, eivät yrityksille suunnatut palvelut, joten sen tavoitteet eroavat paljon opinnäytetyössä käsiteltävän verkoston tavoitteista.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään verkoston suunnittelu- ja käynnistysvaiheeseen, koska se on onnistuneen verkostotoiminnan kannalta kriittisin vaihe. Verkoston ylläpitoon liittyviä haasteita ei käsitellä syvällisesti, koska ylläpitovaiheen käytännön tarkastelu vaatisi pitkäaikaisen seurannan, jota opinnäytetyön puitteissa ei ole mahdollista järjestää.

1.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiantuntijaverkoston käynnistämiseen sisältyviä vaiheita, liiketoimintaverkostojen ja asiantuntijaverkostojen eroja ja yhtäläisyyksiä sekä verkostomaisen toimintatavan hyötyjä ja haasteita. Teoriaosuuden lähdemateriaalina on käytetty verkostoitumisesta, kertovien kirjojen lisäksi yliopistojen julkaisemia graduja, diplomitoita, väitöskirjoja ja muita yliopistojen tuottamia tutkimuksia sekä tieteellisiä artikkeleja verkostoitumisesta ja asiantuntijayhteistyöstä. Teoriaosuudessa on käytetty sekä sähköisessä muodossa että paperimuodossa olevaa materiaalia. Julkisiin palveluihin liittyvät tutkimukset ja raportit ovat olleet vahvasti mukana aineistossa. Teoriaosuuden lähteinä on lisäksi käytetty ryhmätyöhön ja tiimityöhön sekä jaettuun asiantuntijuuteen liittyvää kirjallisuutta, koska jokainen ryhmä ja tiimi muodostaa oman verkostonsa, jossa yksilöiden on kyettävä tekemään yhteistyötä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Asiantuntijuuteen pohjautuvien organisaatioiden väliset ammatilliset verkostot ovat pohjimmiltaan yksilöiden välistä yhteistyötä, jonka vuoksi tiimityöstä ja verkostossa toimimisesta löytyy paljon yhteistä.

Julkiset palvelut pitävät sisällään kaikki valtionhallinnon tuottamat palvelut, sekä kansalaisille että organisaatioille suunnatut palvelut. Julkisten palvelujen kenttä on hyvin laaja, ja tässä opinnäytetyössä keskitytään pelkästään yrityksille suunnattuihin rahoitus- ja neuvontapalveluihin. Yrityksille suunnattujen rahoitus- ja neuvontapalvelujen avulla kannustetaan yrityksiä kasvattamaan ja kehittämään liiketoimintaansa, joka osaltaan lisää Suomen kilpailukykyä ja auttaa yrityksiä vastaamaan ulkomaiseen kilpailuun. Julkiset kansainvälistymispalvelut ovat osa yrityksille julkisin varoin tarjottavia asiantuntijapalveluja. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan on mahdollista hyödyntää organisaatiossa työskentelevän henkilön hankkimaa erityisasiantuntemusta jostakin tietystä, rajatusta aiheesta.

Julkisten palveluntarjoajien verkostoitumisesta on ollut haasteellista löytää lähdemateriaalia, koska suurin osa julkisten palvelujen tutkimuksista koskee koulumaailmaa tai terveydenhuoltoa. Kuntalaisten palvelujen tutkimuksissa käsitellyt esimerkit liittyvät usein kustannussäästöihin, yhteistyöhön yksityisen sektorin palveluntarjoajien kanssa tai yhden organisaation sisäisen toiminnan tehostamiseen, eivätkä niinkään asiantuntemuksen jakamiseen tasaveroisten palveluntarjoajien kesken. Julkisen sektorin palveluihin liittyvästä verkostoitumisesta löytyy erilaisia tutkimuksia, mutta ne eivät yleensä käsittele yrityksille suunnattuja palveluja.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi vain lyhyesti yritysten tuotantoon keskittyvien verkostojen piirteitä, koska niiden päämäärät ja toimintatavat poikkeavat paljon asiantuntijapalveluntarjoajien verkostosta. Teoriaosuudessa ei myöskään syvennytä erilaisiin verkostomalleihin ja niiden toimintaan, koska asiantuntijatkaan eivät ole yksimielisiä verkostotyyppien kuvauksista (Möller, Rajala & Svahn 2004, 9). Verkostomallit kuvaavat useimmiten yritysten liiketoimintaverkostoja, eivätkä ne soveltuisi hyvin asiantuntijapalveluverkostojen kuvaukseen, koska niissä kuvataan yleensä tuotantoverkoston jäsenten sijoittumista tuotteen valmistusprosessin vaiheisiin.

Opinnäytetyössä käytetään termiä verkostoituminen, koska termiä verkottuminen käytetään monissa kirjoissa viittaamaan tietokoneisiin tai ohjelmistoihin liittyvään

sähköiseen verkkoon. Verkon ja verkoston eroa selitetään joissain lähteissä niin, että verkko on tietyn organisaatiojoukon muodostama yhteenliittymä, kun taas verkosto on verkkojen verkko. Mielestäni kuitenkin verkosto on sopivampi termi yhteistyöstä puhuttaessa, koska puhekielessä esimerkiksi Internetistä käytetään ”verkko”-nimitystä, ja yritysten tietoverkot ovat aina sähköisiä. Verkosto on yleistajuinen termi, jota käytettäessä ei tule helposti väärinkäsityksiä. Lähdekirjallisuudessa käytetään molempia termejä, jolloin olen lähettä lainatessani muuttanut opinnäytetyössä verkko-sanana selvyvyyden vuoksi verkostoksi. Pirnes (2002, 7) määrittelee verkostoitumisen seuraavasti:

”Yritysten ja organisaation erilaiset yhteistyömallit, joihin osallistuu samanaikaisesti useita eri tahoja. Yhteistyötahot voivat olla joko muita yrityksiä tai organisaatioita ja yhteistyö voi vaihdella vapaaehtoisuudesta tiukasti määriteltyihin yhteistyösääntöihin”.

Osassa lähdekirjoista kuvataan verkostojen lisäksi klustereita. Klusterit muodostuvat yleensä eri toimialoilla toimivista yrityksistä ja organisaatioista, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa. Klusteriin kuuluvat organisaatiot tukevat toisiaan ainakin jollain liiketoimintaansa kuuluvalla osa-alueella. Yritysten ympärille syntyneistä verkostoista voi kasvaa klustereita, verkostojen verkostoja. Klusterin ytimen muodostavat avaintuotetta valmistavat yritykset. Niihin kytkeytyvät avaintuotteiden valmistamisessa käytettävien komponenttien tuottajat. Klustereihin liittyvät myös rahoittajat ja muut yhteistyötahot, kuten asiantuntijapalvelut. (Ollus, Ranta, Ylä-Anttila 1998, 11) Hämeen alueella toimii esimerkiksi Ympäristöklusteri Cleantech, johon kuuluu ympäristötuotteita ja –palveluja tuottavien yritysten lisäksi myös tutkimus- ja rahoitusorganisaatioita.

Olen lyhentänyt opinnäytetyössä useissa kohdissa kansainvälistymisen kv –muotoon, koska se tiivistää tekstiä mutta on helposti ymmärrettävä ja monelle tuttu lyhenne. Kv-palvelut ovat siis kansainvälistymispalvelut ja kv-asiantuntija on kansainvälistymisen asiantuntija.

1.4 Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Menetelmäksi on valittu teemahaastattelu, koska siinä on monia etuja kyselyyn nähden. Näitä etuja ovat mm. haastateltavan mahdollisuus vastata kysymyksiin laajasti ja haastattelijan mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, jos haastateltava ei ymmärrä kysymystä tarkoitettulla tavalla. Teemahaastattelussa kysymysten järjestystä voidaan muuttaa, jos siihen on tarvetta. Etuina ovat myös haastattelun parempi vastausprosentti kyselylomakkeeseen nähden ja haastattelumenetelmän joustavuus, jolloin haastattelun avulla voidaan saada sellaistaakin tietoa, jota ei ole osattu kysyä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska haastatteluissa on selkeä teema; verkostoituminen ja kansainvälistymispalvelut. Haastattelutilanteen on tarkoitus olla keskusteleva, johon puolistrukturoitu menetelmä antaa mahdollisuuden. Haastattelututkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön paremmin kuin kyselytutkimus myös sen vuoksi, että valittuihin kysymyksiin on vaikea antaa valmiita vastausvaihtoehtoja, koska kysymykset ovat avoimia ja vastaukset voivat olla laajoja. Haastattelun pohjana on kysymysrunko, joka auttaa haastateltavaa tutustumaan aiheeseen ja johdattelee pohtimaan verkostoitumiseen liittyviä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.) Haastatteluissa on tärkeää myös tutustuminen alueen palveluntarjoajiin, jolla saadaan luotua pohjaa verkoston käynnistämiseksi käytännössä.

Käytännön osuudessa kerrotaan julkisista kansainvälistymispalveluista ja selvitetään KV-foorumien jo käynnistäneiltä ELY-keskuksilta heidän kokemuksiaan verkostoitumisesta puhelinhaastatteluilla. Tämän jälkeen otetaan yhteyttä sähköpostilla tärkeimpiin Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimiviin julkisiin kv-palveluntarjoajiin, joille kerrotaan lyhyesti suunnitellusta KV-foorumista ja selvitetään todennäköisin KV-foorumiin osallistuva yhteyshenkilö. Osoitetulta yhteyshenkilöiltä varataan aika henkilökohtaista- tai puhelinhaastattelua varten, etäisyydestä ja haastateltavan aikatauluista riippuen. Vastaaminen on mahdollista myös kirjallisesti, jos muut vaihtoehdot eivät tule jostain syystä kyseeseen. Hämeen alueella toimii noin 20 eri organisaatiota, jotka

tarjoavat yrityksille kv-palveluja osana toimintaansa. Haastatteluihin otetaan mukaan sellaiset valtakunnalliset organisaatiot, jotka toimivat myös alueellisesti, kuten Finnvera ja Finpro.

Käytännön osuudessa eettisenä ongelmana voi olla se, että haastatteluissa yksittäisen organisaation vastaus on vain yhden henkilön mielipide. Tämä ei kuitenkaan ole haitta siinä mielessä, että sama henkilö tulee todennäköisesti olemaan KV-foorumin yhteyshenkilö, jolloin hänen mielipiteellään on eniten merkitystä KV-foorumia suunniteltaessa. Haastattelujen yhteenvedoissa ei tule esiin yksittäisen vastaajan mielipidettä, koska haastateltavan nimeämiseen ei ole aiheen kannalta tarvetta. Haastatelluilta on kuitenkin pyydetty lupa vastausten esille nostamiseen opinnäytetyössä, jos heidän antamansa vastaus heijastaa erityisen hyvin myös muiden vastaajien mielipiteitä tai tuo muuten lisää konkreettisuutta aiheeseen. Muutama haastateltu henkilö toivoi lainauksen lähettämistä etukäteen hyväksyttäväksi, jos opinnäytetyössä aiotaan käyttää suoraa lainausta.

Ministeriön suunnitelmat ja julkisia palveluja koskeva aineisto ja strategiat ovat julkisia asiakirjoja, joten opinnäytetyössä ei ole käsitelty mitään salassa pidettävää aineistoa. Julkisella sektorilla työskentelevien henkilöiden pitämiin puheisiin liittyvät viittaukset on otettu julkisissa tilaisuuksissa ja puheiden sisältö on saatavilla avoimesti Internetissä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää neljä päälukua. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään opinnäytetyön aihe ja kerrotaan siitä taustatietoa, sekä kuvataan keskeisimmät tutkimuskysymykset ja opinnäytetyöhön valitut tutkimusmenetelmät.

Toinen luku koostuu verkostoitumista koskevasta teoriasta, jossa selvitetään verkostoitumiseen sekä verkoston käynnistämiseen liittyviä syitä ja toimenpiteitä. Toisen luvun alussa kuvataan verkostojen ominaispiirteitä sekä yritysten liiketoimintaverkostojen ja asiantuntijoiden palveluverkostojen yhtäläisyyksiä ja

eroja. Toisessa luvussa kuvataan myös asiantuntijoiden verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita sekä käydään läpi verkostoitumisen vaiheita. Luvun lopussa käsitellään lyhyesti verkostoituneen asiantuntijatyön tulevaisuudennäkymiä.

Kolmas luku on tutkimuksen käytännönsuus, jossa annetaan taustatietoa tutkimuksen case –esimerkkiin liittyen, kerrotaan aikaisemmista kansainvälistymispalveluihin liittyvistä hankkeista Hämeessä sekä kuvataan käytännönsuuden toteutustapa ja siinä saadut tulokset. Luvun alussa on yhteenveto haastatteluista, jotka tehtiin opinnäytetyön alussa muualla suomessa jo toimiville kansainvälistymispalveluntarjoajien verkostoille. Tämän jälkeen käsitellään opinnäytetyön toimeksiantoon liittyvät haastattelut, joissa on haastateltu Hämeen alueen julkisia kansainvälistymispalveluntarjoajia. Haastattelun kysymykset on jaettu kahteen eri osuuteen, ensin haastattelussa on yleisesti verkostotoimintaan liittyvä osuus ja sen jälkeen nimenomaan suunniteltuun Hämeen KV-foorumiin liittyvä osuus. Luvun lopussa annetaan suosituksia verkoston käynnistämiseen teoriaosuutta ja haastattelujen tuloksia yhdistellen, case –verkoston käynnistämistyössä harkittavaksi.

Neljännessä luvussa tehdään yhteenvetoa teoriaosuuden ja käytännönsuuden pohjalta yleisesti verkostoitumiseen liittyvistä tärkeimmistä kohdista, joita tutkimuksen aikana on tullut esiin. Yhteenvedossa tutkimuksen tulokset esitellään tiiviissä muodossa ja vastataan ensimmäisessä johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

2 ASiantuntijapalvelujen verkostot

2.1 Verkostojen ominaispiirteitä

Verkostosuhteet voidaan jaotella sisällön, muodon ja tiiviyn perusteella. Yhteistyön sisältö voi olla mm. tuotteiden tai palvelujen tuottamista tai tiedonvaihtoa. Yhteistyön muodossa vaihtelevat esimerkiksi yhteistyön kesto ja läheisyys. Verkostosuhteen tiivyyttä kuvaa esimerkiksi yhteydenpidon tiheys. Verkostosuhteet koostuvat yleensä erilaisista muodon ja sisällön yhdistelmistä. (Back, Seufert & Von Krogh 1999, 4 – 5.) Verkostojen kuvaukseen liittyy monenlaisia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi: verkostoitumisella tavoiteltavat edut, vallan jakaantuminen, kirjallisen sopimisen tarve, yhteydenpidon tiiviys, maantieteellinen läheisyys, jäsenten välisen riippuvuuden aste ja sitoutumisen taso sekä osapuolten lukumäärä ja niiden toiminnan yhteensopivuus (Hakanen 1997, 5). Yritysten verkostoissa tarve yhteistyön muodollisuuteen ja kirjalliseen sopimiseen lisääntyy, kun yrityksen verkostoon panostamien resurssien määrä kasvaa, verkoston strateginen merkitys lisääntyy tai yhteistyön aikajänne ja riskit kasvavat (Hakanen 1997, 9.) Asiantuntijuuteen pohjautuvilla verkostoilla kirjallinen toimintatavoista sopiminen ei ole välttämätöntä, jos verkoston jäsenet ovat yksimielisiä verkoston tavoitteista. Toimintatavoista ja tavoitteista on kuitenkin hyvä tehdä kirjallinen sopimus kaikissa verkostoissa, koska se selkiyttää verkoston toimintaa sen jäsenille. Verkostotoiminnan erottaa spontaanista yhteistyöstä sen suunnitelmallisuus ja organisaation toiminnasta sen vapaaehtoisuus (Kirjonen, Remes & Etäpelto 1997, 105).

Verkostoitumiseen voi olla useita syitä, mutta yritysten verkostoitumiseen ovat usein syynä kansainvälisen kilpailun lisääntyminen, teknologian nopea kehitys, asiantuntijoiden jatkuvan oppimisen tarve sekä asiakkaiden vaatimukset laadukkaiden kokonaisratkaisujen tarjoamiseen kilpailukykyiseen hintaan (Chrisholm 1998, 18). Yritysten täytyy keskittyä entistä enemmän ydinosaamiseensa pysyäkseen mukana kehityksessä ja pitääkseen tuotantokustannukset matalina. Kansainvälisen kilpailun kovetessa julkisten organisaatioiden pitää pystyä tehokkaasti tukemaan yritysten menestymisen

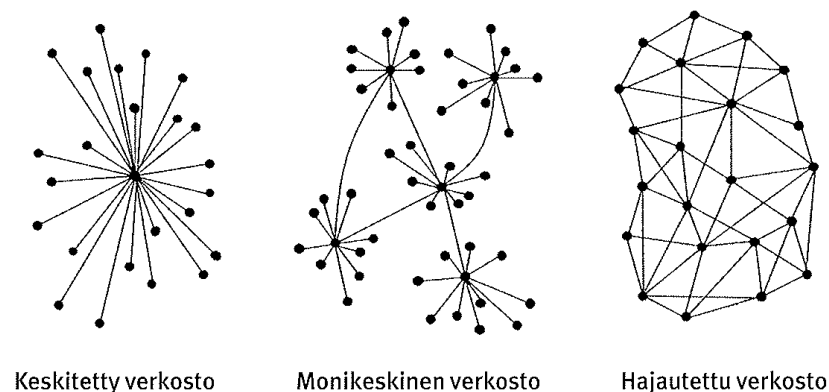
edellytyksiä. Kehityksen seuraaminen vaatii uuden oppimista ja oman ammattitaidon kasvattamista sekä yrityksiltä että julkisilta palveluntarjoajilta. Verkostoihin kuulumisen on organisaatioille tärkeää, koska ilman oikeita suhteita uudet kehitysideat jäävät helposti toteutumatta. Ideat eivät usein toteudu, elleivät ne tavoita sellaisia toimijoita, jotka voivat auttaa käytännön toteutuksessa. Uusien keksintöjen taustalla on usein verkostomainen toimintatapa, koska tieto uudesta ideasta leviää nopeimmin verkostojen kautta. Monen kuuluisan keksijän tärkeimmät keksinnöt ovat olleet tulosta henkilökohtaisista suhdeverkoista, jotka kannustavat luovat yksilöt saavuttamaan huipputuloksia. (Uzzi & Dunlap 2005, 1 – 2.)

Verkostoitumisessa on pohjimmiltaan kysymys henkilöiden välisestä yhteistyöstä. Suurin osa ihmisistä kuuluu yhtä aikaa sekä työpaikan kautta tullessiin ammatillisiin verkostoihin että työelämän ulkopuolella toimiviin sosiaalisiin verkostoihin. Verkostossa tapahtuvan yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat esimerkiksi aikaisemmat kokemukset verkostokumppaneista sekä henkilöiden väliset sosiaaliset siteet ja henkilökemiat (Hakanen 1997, 29). Verkostoja eivät ohjaa pelkästään organisaatioiden tavoitteet, vaan niissä toimivat ihmiset tuovat mukaan myös henkilökohtaiset tavoitteensa. Henkilöiden välinen sosiaalinen sidos on sekä rajoittava että kehittävä tekijä. Vahva sosiaalinen sidos edesauttaa luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin syntymistä, eikä se katkea helposti. Toisaalta uusien toimijoiden on vaikea päästä vahvasti sidoksiseen verkostoon mukaan. Luottamus rakentuu yhteisten kokemusten pohjalta. (Vesalainen 2006, 51.)

Verkostoja käsittelevässä kirjallisuudessa kuvataan yleensä yritysten liiketoimintaverkostoja, jolloin verkostot jaotellaan tuotteen valmistusprosessin mukaan. Kirjallisuudessa kuvataan useita erilaisia verkostomalleja, mutta perusajatus on useissa malleissa sama. Monissa kirjoissa toistuva kuvaus, muun muassa Möllerin, Rajalan ja Svahnin kirjassa Tulevaisuuden liiketoimintaverkot sekä Olluksen, Rannan ja Ylä-Anttilan kirjassa Verkostojen vallankumous, liiketoimintaverkostot jaetaan alueellisiin, ydinkeskeisiin, vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Alueellinen verkosto on sellaisten yritysten osaamiskeskittymä, jotka toimivat tietyllä maantieteellisellä alueella ja toisiinsa liittyvillä toimialoilla. Ydinkeskeinen verkosto on syntynyt yhden keskeisen

toimijan ympärille, joka ohjaa toimintaa. Vertikaalinen verkosto on tuotteen tai palvelun tuotantoprosessin eri vaiheisiin erikoistuneiden, samalla alalla toimivien yritysten yhteenliittymä. Horisontaalinen verkosto on organisaatioiden välinen yhteistyöverkosto tietyssä arvoketjun osassa, jossa myös kilpailijat voivat toimia yhteistyössä. Horisontaaliseen verkostoon voi kuulua esimerkiksi yrityksiä, julkisia toimijoita ja tutkimusorganisaatioita. (Ollus, Ranta, Ylä-Anttila 1998, 13; Apilo, Hytönen & Valkokari 2009, 63.) Opinnäytetyössä käsiteltävä julkisten kansainvälistymispalvelujen asiantuntijaverkosto vastaa lähinnä alueellista verkostoa, koska siihen kuuluvat samalla toimialalla toimivat organisaatiot (julkiset kansainvälistymispalvelut), jotka toimivat tietyllä maantieteellisellä alueella (Häme).

Verkostomalleja voidaan kuvata myös verkoston johtamisjärjestelmän kautta, kuten Barabasin (2002) kuvauksessa, kuviossa 1.



Kuvio 1: Kolme verkostotyyppiä (Möller & al. 2009, 137).

Johtamisjärjestelmän mukaan jaoteltuja verkostomalleja ovat keskitetty verkosto, monikeskinen verkosto ja hajautettu verkosto. Keskitetyllä verkostolla on vahva vetäjä, ydinyritys, joka vastaa verkoston toiminnasta. Tämä vastaa edellisessä kappaleessa esitettyä ydinkeskeistä verkostoa. Monenkeskisessä ja hajautetussa verkostossa on vetäjän sijasta käynnistäjä, jonka tehtävänä on verkoston kokoaminen ja tiedon johtaminen. Näissä verkostomalleissa valta on hajautettu eri toimijoille. (Möller & al. 2009, 113 - 114). Keskitetyssä verkostossa on vain yksi ydinorganisaatio, joka kokoaa verkoston jäsenten erityisosaamisen yhteen ja johtaa verkoston toimintaa. Monenkeskisessä verkostossa on sisällä useita

alaverkostoja, joilla on omat ydinorganisaationsa. Tällaisen verkoston jäsenet ovat yhteydessä useimmiten osaverkon ydinyritykseen ja ydinyritykset ovat verkostoituneet keskenään. Hajautetussa verkostossa toimijat ovat samanarvoisia, eikä verkostossa tapahtuvaa viestintää ole rajoitettu tietyn organisaation kautta tapahtuvaksi. (Möller & al. 2004, 138.)

Verkostot, joihin kuuluu yrityksiä, tutkimuslaitoksia ja muita julkisia organisaatioita, ovat korvaamassa perinteiset markkinat. Uusi verkostomainen toimintatapa haastaa perinteisen toimintatavan erityisesti teollisissa yrityksissä. Yritysten pitää oppia uusia taitoja pärjätäkseen verkostoissa, jonka vuoksi niiden pitää kehittää suhteita myös kaupallisen toiminnan ulkopuolelle, kuten julkisen sektorin toimijoihin. Yksikään yritys ei voi enää toimia erillään verkostoista, vaan yhteistyösuhteiden kautta tapahtuva oppiminen on tärkeää yritysten tulevaisuuden menestyksen kannalta (Möller & Halinen 1999, 416). Verkostomaisessa toiminnassa yhteistoimintakyky ja jatkuva kehittyminen ovat tärkeässä roolissa.

Verkostomainen toimintatapa edellyttää organisaatioilta joustavuutta, jatkuvaa yhteydenpitoa ja toiminnan kehittämistä yhteistyössä. Monet julkisen sektorin toimijat ovat perusrakenteiltaan hierarkkisia, siksi verkostomaisen toimintatavan omaksuminen voi vaatia niiltä enemmän työtä (Helakorpi 2005, 1 - 2.)

Harva organisaatio pystyy itse panostamaan kaikkiin tarvittaviin palveluihin, jolloin on parempi keskittää voimavaransa ydinsaamiseen. Palvelut ovat nykyisin entistä monimutkaisempia ja vaativat laajaa tietotaitoa, siksi on parempi hyödyntää verkoston erityisosaamista kuin yrittää tehdä ja osata kaikkea itse. (Pirnes 2002, 66 – 67; Apilo & al. 2009, 42.) Nykytilanteessa asiantuntemus on levittäytynyt organisaatioissa laajalle alalle, eivätkä asiantuntijat voi olla joka asiassa parhaita osaajia. Tämän vuoksi asiantuntijuuden jakaminen ja toisten osaamisen hyödyntäminen ovat tärkeitä taitoja nykyisessä työelämässä. Yhden henkilön ei tarvitse yrittääkään hallita suuria kokonaisuuksia, vaan tärkeämpää on osata hyödyntää omaan alaansa liittyviä verkostoja. (Kirjonen & al. 1997, 116 - 117.) Työelämän monimutkaistumisen vuoksi asiantuntijoiden ei kannata toimia vain yhden tieteenalan sisällä, vaan heidän on osattava ylittää ammattirajoja ja etsiä vastauksia monia eri alueita halkaiseviin ongelmiin (Kirjonen & al. 1997, 125).

Paikallisen kumppanuuden avulla voidaan vähentää toiminnan päällekkäisyyttä ja vastata paremmin paikallisiin tarpeisiin. Verkostomainen toimintatapa on mahdollista, jos toimijoiden välillä on luottamusta ja tiedonvaihto toimijoiden välillä sujuu hyvin kaikkiin suuntiin. Kaikilla toimijoilla on osaamista, joka pitäisi pystyä tunnistamaan ja hyödyntämään verkostossa. Verkoston johtaminen poikkeaa perinteisestä organisaation johtamisesta, eikä sillä ole yleensä määräävää johtajaa. Verkoston johtaminen tarkoittaa yhteisen toiminnan mahdollistamista ja sisäisestä tiedonvälityksestä huolehtimista. (Antola & Palm 2007, 1 – 3.) Yves Doz (1996) on verkostoja tutkiessaan havainnut tiettyjä piirteitä onnistuneissa ja epäonnistuneissa verkostoissa. Onnistuneessa verkostossa toiminnan sujuvuutta arvioidaan jatkuvasti ja tehdään tarvittaessa korjaus- ja kehittämistoimenpiteitä. Hyvin toimiva verkosto reagoi nopeasti muutoksiin. Epäonnistuneessa verkostossa toiminta on jähmettynyt alkuperäisiin suunnitelmiin, joita ei kyetä tarvittaessa muuttamaan, jonka vuoksi jäsenet ovat turhautuneita sen toimintaan. (Vesalainen & Strömmer 1999, 121.) Yves Doz on kirjannut seuraavia verkoston menestykseen positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia piirteitä:

- + Jaetut kokemukset ja näkemykset vahvistavat menestystä.
- + Jokaisen toimijan erilaiset vahvuudet on tärkeä tunnistaa, jotta ne voidaan yhdistää tehokkaasti toimivaksi kokonaisuudeksi.
- + Osapuolten ainakin osittain sama taitotaso ja taitoalueet auttavat onnistumisessa.
- + Päämäärien ja motiivien näkyväksi tekeminen on menestyksen kannalta tärkeää.
- Huonosti määritellyt tehtävät ja suuret erot osaamistasossa vaikeuttavat yhteistyötä.
- Huono tiedonkulku yhdistettynä korkeaan keskinäiseen riippuvuuteen hankaloittaa verkostotoimintaa.

(Vesalainen & Strömmer 1999, 121)

2.2 Liiketoimintaverkostojen ja julkisten asiantuntijapalveluverkostojen yhtäläisyyksiä ja eroja

Globalisaatio ja kiristynvä kilpailu ovat ajaneet yritykset toimintojen ulkoistamiseen ja strategisten yhteenliittymien muodostamiseen. Asiakkaat vaativat entistä monimutkaisempia tuotekokonaisuuksia ja hintakilpailu on kovaa. Verkostoituminen on monelle yritykselle ainoa keino pysyä markkinoilla mukana, koska ne eivät enää yksin pystyisi vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Möller & al. 2004, 21.) Liiketoimintaverkoston kuuluu vähintään kolme yritystä, sen toiminta on käynnistetty tiettyä tarkoitusta varten, tavoitteet ja päämäärät on määriteltä ja sen jäsenillä on sovitut roolit ja vastuut (Möller & al. 2004, 29). Sama määritelmä sopii sekä asiantuntija- että liiketoimintaverkostoihin, mutta tuotteiden valmistusprosessiin sekä yritysten sopimus-, laatu- ja hinnoittelukysymyksiin liittyvät toiminnot muodostavat suuria eroja liiketoimintaverkostojen ja asiantuntijaverkostojen välille.

Yritysten liiketoimintaverkostoissa tuotteiden valmistukseen liittyvistä laatuvaatimuksista on tärkeää sopia tarkasti, mutta julkisissa asiantuntijapalveluissa laatumäärittelyjä ei todennäköisesti tarvitse tehdä kovin yksityiskohtaisella tasolla. Yrityksillä verkostot liittyvät usein tuotteiden tuotantoon ja/tai jakeluun, joka asettaa yhteistyölle konkreettisemmat laatuvaatimukset ja vaatii enemmän sopimista kuin palveluihin liittyvä yhteistyö. Liiketoimintaverkostoissa on tärkeää suojata immateriaalioikeudet ja sopia yhteistyössä syntyvien tulosten jakamisesta, jonka vuoksi tarvitaan yksityiskohtaisia sopimuksia osapuolten vastuiden ja oikeuksien määrittelemiseksi. Julkisten asiantuntijapalvelujen aineettomuuden, ja usein myös maksuttomuuden, vuoksi palvelun tuottamiseen liittyvät tarkat sopimukset ja oikeuksien suojaaminen ei ole yhtä tärkeää kuin yritysverkostoissa. Konkreettisiin tuotteisiin liittyvässä verkostossa on tärkeää määrittää kumppaneiden vastuut ja velvollisuudet sekä tehdä kirjalliset sopimukset kumppaneiden kesken. Julkisissa palveluverkostoissa organisaatioiden toimintaa säädellään yleensä ulkoapäin, esimerkiksi ministeriön toimesta, jolloin eri organisaatioiden vastuut ja velvollisuudet on jo määritetty ohjaavan organisaation toimesta. Julkiset toimijat

eivät voi supistaa palvelutarjontaansa oma-aloitteisesti ja keskittyä vain ydinosamukseensa, joka on usein tarkoituksena yritysverkostoissa.

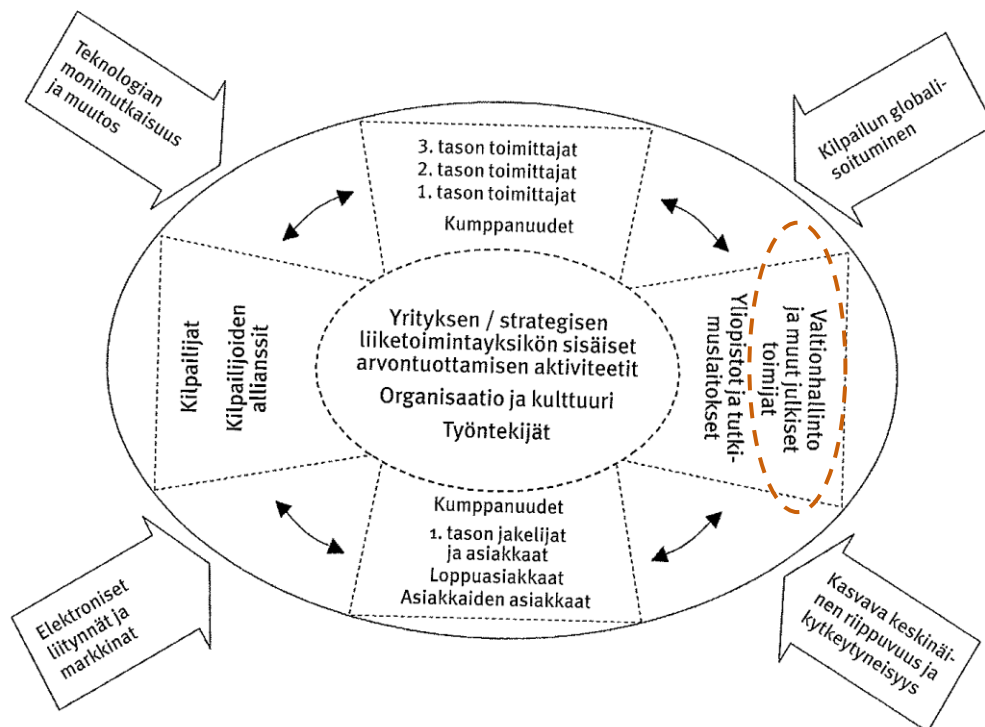
Julkisille asiantuntijapalveluille määriteltävät tavoitteet eroavat yleensä suuresti liiketoimintaverkostojen vastaavista. Liiketoimintaverkoston tavoitteina voivat olla esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto, markkinaosuus tietyssä asiakassegmentissä, brändin tunnettuus, asiakaskohtaiset myynti- ja kannattavuustavoitteet, virheellisten tuotteiden osuus tms.. Yritykset tavoittelevat verkostoitumisen kautta usein matalampaa kustannustasoa, tuotteiden parempaa laatua, nopeampaa toimitusaikaa ja parempaa toimitusvarmuutta. Nämä tavoitteet yritetään saavuttaa esimerkiksi pienentämällä varastoja, suunnittelemalla kuljetuksia, muodostamalla yhteisiä laatukriteerejä ja suunnittelemalla kapasiteettia paremmin etukäteen. (Möller & al. 2004, 47.) Asiantuntijapalveluntarjoajien verkostoissa tavoitteet eroavat muissa kohdissa, mutta palvelun parempi laatu on tärkeä tavoite myös asiantuntijoille. Asiantuntijapalveluissa tärkeänä tavoitteena on asiantuntijan oman asiantuntemuksen lisääminen, osaamisen kasvattaminen ja sitä kautta parempi asiakaspalvelu. Yrityksissä tehdään paljon myös asiantuntijatyötä, josta löytyy paljon yhtäläisyyksiä julkisen sektorin asiantuntijatyön kanssa. Liiketoimintaverkostoissa asiantuntemuksen jakaminen on kuitenkin yleensä sivuroolissa, kun asiantuntijaverkostoissa se on luonnollisesti pääroolissa. Asiantuntijuuden jakamisesta hyötyvät erityisesti sellaiset yritykset, joilla on innovatiivisia, korkean teknologian tuotteita.

Yritysten tuotantoverkostoissa, joissa jokainen yritys on keskittynyt omaan ydinosamukseensa, on yleensä vahva keskinäinen riippuvuus. Yritysten verkostoissa kumppaneiden analysointi ja valinta on erittäin tärkeää. Riippuvuus kumppaneista tekee yritysverkostoista haavoittuvia, koska yhden jäsenen epäonnistuminen voi johtaa koko verkoston epäonnistumiseen, jos verkostossa ei ole määritetty kaikille toimijoille mahdollisia paikkaajia. (Möller & al. 2004, 18.) Asiakkaalle luvattun tuotteen täytyy olla asiakkaalla luvattuun aikaan, muuten koko verkosto voi joutua vahingonkorvausvastuuseen. Julkisten asiantuntijapalvelujen verkostossa keskinäinen riippuvuus ei ole kovinkaan vahva, koska samantyyppisen palvelun tarjoajia on useampia ja tuotetiedot ovat yleensä julkisia (hinnat ja muut tuotetiedot löytyvät usein julkisen palveluorganisaation

Internet-sivustolta). Opinnäytetyön esimerkkiverkostoa voidaan nimittää alhaisen riskitason kumppanuudeksi, koska verkoston toimijat eivät ole riippuvaisia muiden toimijoiden tekemisistä, eikä toimijoilla ole suuria taloudellisia sidoksia (Stähle & Laento 2000, 77.)

Julkisen sektorin toiminnan tehostamisvaatimus tekee julkisen sektorin toiminnasta yhä enemmän yritystoiminnan kaltaista. Kansalaiset ovat nykyään asiakkaita, joka nostaa odotuksia asiakaspalvelun laadulle. Asiakkaana oleminen voi tarkoittaa esimerkiksi osallistumista julkisia palveluja koskevaan päätöksentekoon. Toiminnan tehostamista tavoitellaan yhteistyöhön perustuvilla järjestelyillä. (Saarelainen 2003, 19, 49.) Paikallishallinnon rooli on muuttumassa rajattujen poliittisten tavoitteiden toteuttamistapojen suunnittelusta ja täytäntöönpanosta yksittäisten organisaatioiden toiminnan tukemiseen ja tehostamiseen (Saarelainen 2003, 39). Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön alaisille toimijoille on laadittu tehostamissuunnitelma, jonka yhtenä tavoitteena on palvelujen parempi takaaminen toimijoiden verkostoitumisen avulla. Ministeriö on tehostamassa Yritys-Suomi –palvelun käyttöä, josta on tarkoitus tehdä ”Yhden luukun palvelu” kaikkialle Suomeen, eli yritysasiakas voi Yritys-Suomi –palvelun kautta saada alkuneuvonnan kaikissa pulmissaan.

Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattu yritysten verkostoja, johon liittyvät sekä yritystenväliset liiketoimintaverkostot että suhteet muihin sidosryhmiin. Julkiset toimijat ovat yksi sidosryhmistä. (Möller & al. 2004, 8.) Verkostojen rakenne ja siinä toimivien organisaatioiden roolit voivat vaihdella paljon erilaisissa verkostoissa. Liiketoimintaverkostojen kuvauksessa keskitytään yleensä pystyakseliin, eli vertikaalisiin verkostosuhteisiin. Monimutkaisemmissa korkean teknologian tuotteissa myös horisontaalinen suunta tulee tärkeämmäksi. (Möller & al. 2004, 9)



Kuvio 2. Yrityksen verkottuminen vertikaalisten ja horisontaalisten suhteiden avulla (Möller & al. 2004, 8).

Julkisten asiantuntijapalvelujen verkostosta olisi vaikea hahmottaa eri tasoille asettuvia toimittajia, jolloin kuvatunlaiset yritysten verkostomallit eivät sovellu hyvin asiantuntijaverkoston kuvaamiseen. Kuviossa näkyy kuitenkin hyvin se, mihin julkiset palvelut sijoittuvat yritysten liiketoimintaverkostoissa.

Whippen ja Frankelin (2000) yritysten yhteistyösuhteita koskevassa tutkimuksessa toimittajat ja päähankkijat valitsivat yhteistyön 18 menestyskriteeristä viisi kaikkein tärkeintä menestystekijää:

1. Luottamus.
2. Ylimmän johdon tuki.
3. Osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset.
4. Päämäärät ja tavoitteet.
5. Partnereiden yhteensopivuus.

Sekä toimittajat että asiakkaat päätyivät samoihin viiteen kriteeriin, vaikka niiden järjestys vaihteli jonkin verran. (Vesalainen 2006, 20.) Asiantuntijaverkostoilla on todennäköisesti samansuuntaiset menestystekijät kuin yritysverkostoilla. Ylimmän johdon tuki ei välttämättä ole yhtä korkealla sijoituksissa, koska asiantuntijat

tekevät usein itsenäistä työtä, jossa vertaisryhmän kannustus voi olla tärkeämpää kuin ylimmän johdon tuki. Pikka (2007, 119) on päätenyt samankaltaisiin tuloksiin verkostotoiminnan tärkeimmistä elementeistä, eli myös Pikan mukaan tärkein elementti on luottamus, joka näkyy verkostossa toimivien henkilöiden yhteisinä arvoina.

Verkoston toiminnan onnistuneisuutta on vaikea mitata euroissa, kun taas yritysten liiketoimintaverkostoissa hyvä taloudellinen tulos on toiminnan tärkein tavoite. Asiantuntijaverkostoissa tuloksena on yleensä työn tehokkuuden ja laadun paraneminen, joka voi näkyä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kasvuna. Yhteistyön ja asiakastyytyväisyyden kasvua on kuitenkin vaikea seurata mittareiden avulla, eivätkä seurantamenetelmät aina tavoita sitä, johtuuko kasvu verkostotoiminnasta vai jostain muusta. (Helle 1997, 28.) Hyvin toimivan verkoston tuomia aineettomia hyötyjä on hyvä tuoda esiin organisaation johdolle, ettei organisaatiossa muodostuisi sellaista kuvaa, etteikö verkostotoiminnasta asiantuntijatasolla olisi hyötyä. Osan organisaation pääomasta luovat sen kumppanuusverkot. Yrity maailmassa verkostojen arvo voidaan laskea rahassa, mutta asiantuntijapalveluverkostossa kumppanuuksien arvo näkyy esimerkiksi palvelun laadussa. (Stähle & Laento 2000, 37.)

2.3 Asiantuntijoiden verkostomaisen yhteistyön hyödyt

Yhdellä asiantuntijalla ei voi olla kaikkea omaan alaansa liittyvää tietoa ja verkostoitumisen avulla asiantuntijat voivat jakaa osaamistaan verkoston sisällä. Verkoston sisällä toimiessaan asiantuntijat voivat sopia keskenään siitä, mihin alansa erityisalueeseen he haluaisivat keskittyä. Tiettyyn erikoisalaan keskittyminen auttaa asiantuntijoita laajentamaan omaa osaamistaan. (Helle 1997, 31.) Hyödyntäessään omaa erityisosaamistaan verkostokumppanit voivat yhdessä kehittää uutta osaamista, jota ei löydy miltään muulta verkostolta (Helakorpi 2005, 1). Verkostossa kaikkien jäsenten erikoisosaaminen voidaan saada tehokkaammin käyttöön, jos tämä osaaminen pystytään tunnistamaan ja tekemään näkyväksi. Asiantuntijoiden osaamisen tunnistaminen auttaa ohjaamaan asiakkaita verkostossa erityisasiantuntemuksen mukaan. Toimijoille itselleen ja myös

asiakkaille olisi parasta, jos asiakkaat ohjattaisiin tapauskohtaisesti parhaan asiantuntijan luo. Asiakkaiden ohjaamisessa pitäisi olla vastavuoroisuutta, ettei asiakkaita ohjattaisi yksipuolisesti vain muutaman toimijan luo. (Helle 1997, 10.)

Parhaimmillaan verkoston jäsenet edistävät toistensa menestymismahdollisuuksia ja tavoittelevat keskinäistä hyötyä. Yhteistyölle on tärkeää, että organisaatiot tuntevat toistensa päämäärät ja ymmärtävät toistensa toimintaa. (Vesalainen 2006, 54, 56.) Verkostoon pitäisi yrittää löytää mukaan sellaiset toimijat, jotka soveltuvat parhaiten sen päämääriin, ja jotka voivat tuoda verkoston toiminnalle lisäarvoa (Möller & al. 2009, 95). Tämä kannattaa huomioida verkostoa suunniteltaessa ja verkostokumppaneita valittaessa. Verkostokumppaneiden avulla voidaan saada uutta tietoa ja osaamista, sen vuoksi kumppaneiksi kannattaa valita sellaisia organisaatioita, jotka pystyvät mahdollisimman hyvin täydentämään oman organisaation osaamista. (Apilo & al. 2009, 49.)

Aikaansa seuraavat organisaatiot ovat tunnistaneet tiedon yhdeksi tärkeimmistä kilpailueduista. Tiedon hyödyntämiseksi verkosto pitäisi rakentaa niin, että jäsenen tietämystä ja osaamista voitaisiin jakaa sen sisällä tehokkaasti. Tiedon hyödyntämiseksi on tärkeää, että tiedon luomista ja jakamista kannustetaan, eikä pelkästään kehitetä järjestelmiä sen passiiviseen varastoimiseen. (Back & al. 1999, 6 - 7.) Henkilökohtaisten yhteyksien kautta tietoa voi saada aikaisemmin kuin sellaiset henkilöt saavat, jotka eivät ole luoneet tällaisia yhteyksiä. Aikainen tiedonsaanti on erittäin tärkeää kaupallisessa kehittämistyössä, jossa ajankohtainen markkinatieto saattaa määrätä toimijoiden menestyksen. Erot yritysten toiminnan tuloksellisuudessa saattavat johtua eroista niiden kyvyssä luoda ja hyödyntää sosiaalisia suhteita. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 252, 260). Verkoston tietopääomaa, eli uutta tietoa syntyy, kun yhdistetään eri osapuolten tietoa ja kokemusta. Tiedon yhdistäminen edellyttää osapuolten välistä tiedonvaihtoa. Jaettava tieto voi olla joko julkista tai hiljaista tietoa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 248, 250) Julkiset toimijat voivat auttaa yrityksiä keräämällä niiden tarvitsemaa markkinatietoa ja välittämällä sitä yrityksille.

Verkostot tarjoavat kolme etua, joita on vaikea saavuttaa muulla tavalla: tietoa, joka ei ole julkista, erilaisten erityisosaamisten yhdistelmiä ja vaikuttavuutta.

Julkista tietoa on laajasti saatavilla esimerkiksi Internetin kautta. Yksityistä tietoa saa ainoastaan henkilökohtaisten suhteiden kautta. Yksityinen tieto saattaa tuoda organisaatiolle tärkeää informaatiota tulevasta kehityksestä, vaikka se onkin subjektiivisempaa kuin julkinen tieto. Yksityisen tiedon luotettavuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvä luottamuksen taso verkostokumppaneiden välillä on, eli kuinka luotettava tiedon antanut taho on vastaanottajan näkökulmasta. (Uzzi & Dunlap 2005, 2.) Pelkästään julkiseen tietoon keskittyminen tai liian kapea näkemys työhön, oppimiseen ja uuden kehittämiseen voi aiheuttaa esteitä organisaatioiden oppimiselle. Verkostoituminen auttaa tiedon esteiden ylittämässä, ja laajat, avoimet verkostosuhteet antavat hyvän lähtökohdan uuden tiedon kehittämiseen. (Back & al. 1999, 8.)

Organisaatiolla on usein tietoa, jota ei voida tai haluta jakaa muiden kanssa, sekä tietoa, jota voidaan hyödyntää kumppanuussuhteissa. Piilossa olevaa tietoa kutsutaan organisaation ydintiedoksi. Ydintiedon ympärillä on tietoa erilaisissa kerroksissa, ja mitä kauempana ytimestä tieto on, sitä helpommin organisaatio on valmis jakamaan sitä. Yhteistyökumppanin tärkeys määrittelee sen, minkä tasoista tietoa se voi saada organisaatiosta. Tärkeämpi yhteistyökumppani pääsee lähemmäs ydintietoa, kun taas ulkokerroksissa oleva tieto näkyy myös asiakkaille. (Vesalainen & Strömmer 1999, 112.) Syvässä verkostosuhteessa jaetaan ydintä lähempänä olevaa tietoa. Syvän verkostosuhteen ominaisuuksia ovat läpinäkyvyys, vastavuoroisuus, luottamus, pitkäjänteisyys, yhdessä oppiminen, visioiden samansuuntaisuus ja osaamisen täydentävyys. (Vesalainen & Strömmer 1999, 112.) Kaikista verkostoista löytyy edellä mainittuja syvän verkostosuhteen ominaisuuksia, mutta löyhässä verkostossa erot kumppaneiden ominaisuuksissa eivät aiheuta yhtä suuria ongelmia kuin syvässä verkostosuhteessa.

Vastavuoroisuuden ja yhdessä tekemisen kautta jäsenet saavat toisiltaan myös sellaista hiljaista tietoa, jota ei ole mahdollista saada keneltäkään muulta henkilöltä eikä muuttaa näkyvään muotoon. Hiljaisen tiedon jakaminen auttaa asiantuntijoita kehittämään omaa osaamistaan edelleen. (Helakorpi 2005, 8.) Kaikilla työntekijöillä on työhönsä liittyvää hiljaista tietoa, jota ei ole helppo siirtää eteenpäin. Verkostossa toimiminen voi auttaa saamaan organisaatioista esiin myös sellaista hiljaista tietoa, jota on ainoastaan verkostoon kuuluvalla

yhteyshenkilöllä. (Vesalainen & Strömmer 1999, 116.) Hiljaisen tiedon esiinsaaminen vaatii kuitenkin aikaa ja luottamusta. Organisaatio ei voi saada tietoa ja osaamista pelkästään johtajien kautta, vaan jokainen työntekijä tuo organisaatioon mukanaan strategisesti tärkeää tietoa. Strategisen tiedon hyödyntämiseksi tiedonvälityksen pitäisi kulkea organisaatiossa joustavasti sekä johdolta muualle organisaatioon että myös toiseen suuntaan, alempaa organisaatiosta johtotasolle. (Stähle & Laento 2000, 31, 34.) Verkostojen avulla saatu tieto ei välttämättä etene eikä tule hyödynnetyksi organisaatiossa, ellei tieto kulje hyvin organisaation sisällä.

Verkostokumppaneiden ei välttämättä tarvitse hankkia kaikkea alaansa liittyvää uutta tietoa itse, vaan jokin/jotkin jäsenet voivat tiedottaa uusista asioista muille jäsenille. (Könnilä 2002, 27.) Uusi tieto voi tavoittaa verkoston jäsenet nopeammin, jos avoin tiedonjako verkoston sisällä hyvin. Verkostossa toimimisessa vastavuoroisuus on tärkeää, eli omassa organisaatiossa olevaa tietoa pitäisi jakaa myös muille jäsenille. (Vesalainen 2006, 30.) Vastavuoroisuus ja avoin tiedonjako vaativat luottamuksellista suhdetta organisaatioiden välillä (Apilo & al. 2009, 49, 51). Hyöty verkostossa ei välttämättä kulje suoraviivaisesti kahden toimijan välillä, vaan itse saattaa saada lisäarvoa joltain aivan muulta toimijalta kuin siltä, jolle itse antaa tietoaan ja osaamistaan (Kirjonen & al. 1997, 105). Tiedonjaon johtaminen verkostossa vaatii jo sen rakentamisvaiheessa tavoitteellista lähestymistapaa tiedon luomiseksi ja siirtämiseksi toimijalta toiselle. Tavoitteellinen verkoston luominen sisältää olemassa olevien verkostojen tunnistamisen, niiden päämäärien laajentamisen ja parhaiden käytäntöjen tuomisen erilaisiin toimintaympäristöihin. (Back & al. 1999, 15.)

Verkostoon kuulumisen on tarkoitus tuottaa lisäarvoa toimijoilleen. Toiminnan suunnittelussa on tärkeä ymmärtää, miten arvo verkostossa lisääntyy. Verkoston toimijoiden osaamisesta syntyy sellaista lisäarvoa, jota ei olisi voinut syntyä toimijoiden toimiessa itsekseen. (Stähle & Laento 2000, 40) Toimiessaan osana laajempaa verkostoa asiantuntijat voivat saavuttaa tuloksia, joita heidän edustamansa organisaatiot eivät voisi saavuttaa yksin. Yhteistyössä luotuja ratkaisuja on myös vaikea kopioida sellaisenaan johonkin toiseen verkostoon sopiviksi. (Håkansson & Snehota 1995, 25.) Syntynyt lisäarvo on tärkeää tunnistaa, että se voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa tai asiantuntijan omassa

työssä. Verkoston jäsenten täytyy tuntea toistensa toimintaa riittävän hyvin, että verkostotoiminnan tuoma lisäarvo pystytään hyödyntämään. (Stähle & Laento 2000, 42.)

Verkostoon kuulumisen antaa sen jäsenille mahdollisuuden suunnitella ja kehittää uudenlaista toimintaa yhdessä, säilyttäen kuitenkin riippumattomuutensa organisaatioina. Verkostoon liittyminen voi toimia sellaisena yhteen kokoavana tekijänä, joka auttaa siihen osallistuvia organisaatioita saavuttamaan korkeatasoisia tavoitteita. (Chisholm 1998, 149.) Jäsenet voivat saada verkoston kautta muilta toimijoilta sellaisia ideoita, joita voivat hyödyntää oman organisaationsa toiminnassa (Möller & al. 2009, 110). Verkostosuhteet erilaisiin toimijoihin auttavat saamaan uutta näkökulmaa käsiteltäviin aiheisiin. Verkoston avulla voi saada korvaamattomia resursseja käyttöönsä, kun erilaisia tietoja ja taitoja omaavat ihmiset vaihtavat verkoston sisällä osaamistaan. (Uzzi & Dunlap 2005, 3.)

Asiakkaan kannalta asiantuntijapalveluntarjoajien verkostoitumisen hyötynä on se, että hyvin toimivassa verkostossa asiakas ohjataan nopeasti oikean palveluntarjoajan luo, ja tarvittaessa verkostossa eteenpäin. Asiakaspalvelu kärsii, jos palveluntarjoajilla ei ole kokonaisnäkemystä alueensa palvelutarjonnasta, eikä mahdollisuuksista yhdistää eri toimijoiden palveluja. Huonoimmassa tapauksessa asiakas joutuu itse kokoamaan tarvitsemansa palvelut, jos palveluntarjoajat toimivat hajallaan eikä yhteistyö heidän välillään toimi. (Kokkola, Kilpiö, Haho & Vääntinen 2007, 151.) Verkostossa kumppanit jakavat resurssejaan ja ajan mittaan verkostossa toimivat organisaatiot voivat oppia, mitä ja kenen resursseja kannattaa milloinkin hyödyntää (Håkansson & Snehota 1995, 136 - 137). Joillain toimijoilla voi olla asiakkaita jonoksi saakka, kun samaan aikaan toisilla on puutetta asiakkaita. Verkostoitumisen avulla asiakkaita voidaan jakaa tasaisemmin organisaatioiden kesken ohjaamalla asiakas muiden verkoston toimijoiden luokse hänen tarpeestaan riippuen, erityisesti julkisella puolella. Verkostosta on apua myös silloin, kun joku sen jäsenistä on pidempään lomalla tai sairaana, jolloin asiakkaat voidaan ohjata paikalla olevan toimijan luo. (Helle 1997, 10; Pirnes 2002, 66 – 67.) Resurssien jakaminen hyödyttää asiakkaitakin, koska sen avulla

he voivat välttyä jonottamasta yhdelle palveluntarjoajalle tai odottamasta jonkun lomalta paluuta.

Verkostossa toimiminen saattaa olla organisaation johdolle tärkeä huomioitava tekijä, jos sen tuoma lisäarvo voidaan tunnistaa ja hyödyntää toiminnassa. Organisaatiolle merkittävä verkostotoiminta kannattaa huomioida organisaation toimintaa ja strategioita suunniteltaessa. Johdon toimenpiteiden kautta myös muu henkilöstö voi havaita olemassa olevan verkoston tärkeyden, jos verkostotoiminta linkitetään organisaation muuhun toimintaan. Hyvässä tilanteessa verkostossa toimiva henkilöstö kokee olevansa sekä osa organisaatiota että osa verkostoa. Parhaassa tapauksessa verkostossa toimiminen auttaa siinä toimivia organisaatioita löytämään yhteiset tavoitteet ja häivyttämään organisaatioiden välisiä rajoja. (Vesalainen & Strömmer 1999, 112.) Verkostossa toimivien asiantuntijoiden välisestä yhteistyöstä saattaa tulla asiantuntijoille hyvin tärkeää. Asiantuntijat pystyvät saamaan verkoston kautta sellaista tukea työhönsä, jota heidän oma organisaationsa ei välttämättä kykene tarjoamaan, sekä hyödyntämään ja kasvattamaan omaa osaamistaan.

Yksi verkostoitumisen hyödyistä on sekä organisaation että siinä toimivien yksilöiden oppiminen. Verkosto kehittyy oppimisen kautta. Verkostossa toimiminen on monille uusi kokemus, joka on jo itsessään oppimisprosessi. Jäsenillä on sekä mahdollisuus oppia toisiltaan että mahdollisuus kehittyä verkostona, oppia verkostotoimintaa. Verkoston oppimisen edellytyksiä ovat avoimuus, luottamus ja hyvä vuorovaikutus. (Vesalainen 2006, 20.) Organisaatiot oppivat yksilöiden kautta, sen vuoksi yksilöiden oppiminen hyödyttää koko organisaatiota (Apilo & al. 2009, 48). Organisaationa saavutettu osaaminen on sen kannalta turvallisempaa kuin yksilön osaaminen, koska se ei katoa yhden yksilön mukana (Ståhle & Laento 2000, 30). Verkoston jäsenille kehittyy ajan mittaan yhteisiä toimintatapoja, joka liittyy organisaatioiden oppimiseen (Vesalainen 2006, 30). Onnistunut verkosto-oppiminen on verkoston toiminnan arviointia ja kehittämistä jäsenten välisessä yhteistyössä, joka vahvistaa jäsenten luottamusta toisiinsa. Luottamuksen kasvaessa myös osapuolten sitoutuminen verkostoon vahvistuu. (Vesalainen & Strömmer 1999, 121.)

2.4 Yhteistyön onnistumisen edellytykset

Verkostot muodostuvat monesti hyvin erilaisiksi, koska niihin kuuluvat yksilöt ja toimintatavat muovaavat verkostoista omanlaisiaan kokonaisuuksia. Verkoston käynnistämiseen on niiden erilaisuuden vuoksi vaikea antaa yhtä oikeaa toimintaohjetta, jonka vuoksi joustavuus onkin yksi tärkeimmistä elementeistä verkostotoiminnassa. (Möller & al. 2004, 11.) Suunnitelmia pitää pystyä muuttamaan tarpeen vaatiessa. Vesalainen & Strömmer (1999, 118) ovat keränneet useista eri lähteistä koosteen ominaisuuksista, jotka edistävät verkoston oppimista ja verkostotoimintaa ylipäänsä:

- Yhteinen visio,
- työntekijöiden (tai verkoston jäsenten) osaamisen kehittäminen,
- joustava organisaatio,
- tehokas oppiminen (virheistä oppiminen, muilta oppiminen),
- sitoutunut ja innostava johtajuus,
- laaja osallistuminen,
- tehokas, avoin tiedonkulku,
- kehitettävät mittarit.

Luottamus luo pohjan verkoston toiminnalle. Ilman luottamusta verkostossa toimiminen on erittäin vaikeaa tai jopa mahdotonta. Toisen osapuolen osoittama luottamus saa yleensä aikaan vastavuoroisuutta, eli lisää luottamusta molemmin puolin. (Pikka 2007, 25, 56; Ruuskanen 2003, 45). Luottamusta ei kannata osoittaa liian aikaisin, eikä luottaa perusteettomasti toiseen osapuoleen ilman käytännön kokemusta. Epäluottamusta ei myöskään pitäisi osoittaa, koska se on haitallista ja vähentää yhteistyökumppaneiden motivaatiota toimia yhteistyössä. (Hakanen 1997, 27.) Yhteistyön alussa kumppanin uskottava tausta ja hyvä maine auttavat luottamuksen saavuttamisessa. Luottamuksen vahvistamiseksi yhteistyökumppaneilla pitäisi olla samanlaiset arvot sekä jaetut tulevaisuuden tavoitteet. Muiden organisaatioiden suositukset ja aikaisemmat kokemukset yhteistyökumppanista edistävät luottamuksen syntymistä. Luottamuksen saavuttaminen kestää pitkään, mutta yhteistyössä toteutetut hankkeen auttavat vahvistamaan sitä. (Pikka 2007, 91–92.) Yleensä ihmiset valitsevat tulevaisuuden

ryhmä/verkostokumppaninsa sen perusteella, miten kyvykkäästi he uskovat kumppanin hoitavan erikoisalaansa liittyvät tehtävät. Tulevan kumppanin maine on erittäin tärkeää valinnan kannalta. Henkilön tuttuus ei yksin ole riittävä valintaperuste tulevaisuuden työkumppanuuteen, vaan ratkaisevaa on mielikuva kumppanin kyvykkyydestä hoitaa oma osuutensa hyvin. (Hinds, Carley, Krackhardt & Wholey 2000, 245 - 246).

Luottamus rakentuu siitä, että toimijat voivat luottaa toistensa osaamiseen ja siihen, että molemmat työskentelevät yhteisten päämäärien eteen, eivät vain omaa etuaan tavoitellen. Luottamuksen rakentumisessa yhteinen arvoperusta on tärkeä, sekä kumppanin toimiminen hyväksyttävällä tavalla verkoston muita jäseniä ja asiakkaita kohtaan. (Stähle & Laento 2000, 55). Vuorovaikutus on tärkeä tekijä luottamuksen syntymisessä. Vuorovaikutukseen liittyy avoin viestintä ja myönteinen asenne toista osapuolta kohtaan. (Vesalainen 2006, 54.) Yrityksmaailman monimutkaistuminen ja epävarmuus tulevaisuudesta nostavat organisaatioiden välisen luottamuksen entistä tärkeämmäksi (Ruuskanen 2003, 91). Luotettava kumppani edustaa pysyvyyttä ja lisää turvallisuuden tunnetta jatkuvien muutosten keskellä. Hyvässä kumppanuussuhteessa toimintaa kehitetään yhteistyössä ja tavoitteena on yhteinen hyöty.

Verkoston jäsenten pitäisi suositella toisiaan asiakkaille ketään suosimatta. Henkilösuhteet vaikuttavat kuitenkin yleensä suositteluihin, koska tuttua henkilöä tai organisaatiota on helpompi suositella. Asiakas pitäisi kuitenkin ohjata sen toimijan luokse, jolla on asiakkaan tarpeeseen nähden paras kokemus. (Vesalainen 2006, 53.) Verkoston jäsenten pitää voida luottaa siihen, että jokainen toimija hoitaa oman erikoisalueensa ammattitaitoisesti. Varsinkin ohjatessaan asiakkaan eteenpäin verkostossa jäsenten on tärkeää voida luottaa siihen, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun toiselta toimijalta. Asiakastapaamisiin voidaan mennä yhdessäkin, jolloin osallistujat voivat oppia toisiltaan, kasvattaa osaamistaan ja neuvoa jatkossa asiakkaita monipuolisemmin. (Lindström & Kiviranta 1997, 7)

Organisaatioista löytyviä resursseja voidaan hyödyntää ja jakaa tehokkaammin ohjaamalla asiakkaita eteenpäin verkostossa. Ongelmana asiakkaiden jakamisessa saattaa olla se, että jokaisella organisaatiolla on omat strategiasta johdetut

tulostavoitteensa, jolloin enemmän asiakkaita tarkoittaa yleensä parempaa tulosta (mittaroitua tavoitetta tai taloudellista tulosta). Tämä ei kannusta ohjaamaan asiakkaita muiden toimijoiden luo, joka saattaa heikentää asiakaspalvelun laatua. Tulostavoitteita valittaessa pitäisi huomioida positiivisena myös asiakkaan ohjaaminen toiseen asiantuntijaorganisaatioon, jonka palvelu sopii hänelle paremmin. Muutokset organisaatioiden resursseissa voivat vaikuttaa koko verkoston toimintaan, jos asiakkaiden eteenpäin ohjaus on saatu toimimaan joustavasti (Håkansson & Snehota 1995, 138). Tutun asiantuntijan työpaikanvaihto tai eläkkeelle jääminen voi vaikuttaa siihen, miten muut jäsenet ohjaavat asiakkaita jatkossa.

Yhteinen selkeä tavoite on lähtökohta tuloksekkaalle verkostotoiminnalle. Tavoitteen on oltava jäsenten kannalta merkittävä motivoitakseen heitä olemaan mukana verkostossa. (Lindström & Kiviranta 1997, 19, 67.) Verkoston toiminnan onnistumiseen vaikuttavat osaltaan verkostokumppanien voimavarat ja tahtotila. Jäsenillä pitäisi olla riittävästi resursseja osallistua verkoston toimintaan ja päämäärien pitäisi olla keskenään samantyyppiset. Jäsenillä voi olla verkoston päämäärien kanssa ristiriitaisia omia päämääriä, joiden ei saisi antaa vaikuttaa toimintaan. (Möller & al. 2009, 60; Vesalainen 2006, 51.) Verkoston jäsenten päämäärien ei tarvitse olla samoja, mutta niiden pitäisi olla yhteensopivia (Hakanen 1997, 30). Oman edun tavoittelu asettaa huonot lähtökohdat verkostotoiminnalle, koska siinä toimiminen edellyttää vastavuoroisuutta ja halua jakaa tietoa muiden jäsenten kanssa (Helakorpi 2005, 5). Menestyksekkäs verkosto on sellainen, jossa osallistujat saavuttavat verkostoitumiselle asettamansa päämäärät sekä organisaatiotasolla että henkilökohtaisella tasolla (Saarelainen 2003, 97).

Vetäjän kyky luoda verkostolle yhteinen tulevaisuuden visio on erittäin tärkeää toiminnan kannalta. Vetäjällä pitäisi olla kyky muodostaa verkostolle mahdollisia tulevaisuudennäkymiä ja kehittämissuunnitelmia. Verkostolle arvoa luovat toimenpiteet voivat jäädä hyödyntämättä tulevaisuuden suunnitelmien puuttuessa, jos niitä ei sen vuoksi tunnisteta. Visiointikyky liittyy organisaation oppimiseen, ja näkyy sen kyvyssä kerätä ja arvioida erilaisista verkostoista saatavaa tietoa.

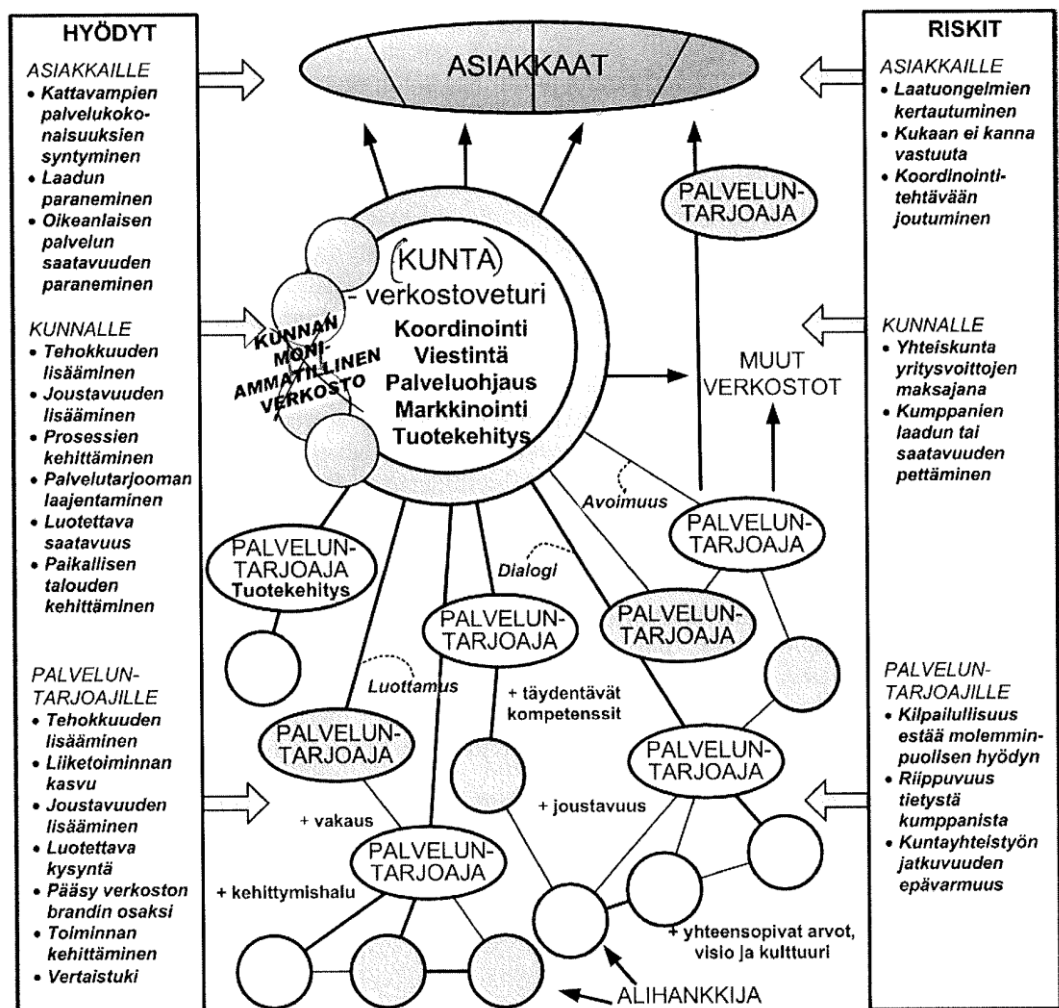
(Möller & Halinen 1999, 417.) Jäsenten yhdessä luoman vision avulla verkostolle voidaan suunnitella strategia. Strategiassa määritellään, mihin suuntaan verkostoa johdetaan ja millä keinoilla yhteistä visiota tavoitellaan. Strategia ohjaa verkoston kehittämistoimenpiteitä. (Ollus & al. 1998, 94.) Verkoston jäsenorganisaatioiden pitäisi määritellä verkostotoiminnalle omat tavoitteensa. Mitä parempi visio organisaatiolla on verkoston toiminnasta, sitä paremmin se pystyy ennakoimaan toimintaympäristönsä tulevia strategisia muutoksia. Verkostojen toiminta ei useinkaan ole läpinäkyvää, jolloin ainoa keino saada tietoa toisista verkostoista, on mennä mukaan organisaation tai asiantuntijan oman työn kannalta tärkeisiin verkostoihin. (Möller & Halinen 1999, 423)

Tiedonkulun sujuvuus on verkostotoiminnassa erittäin tärkeää. Jokaisen jäsenen on saatava sama tieto samaan aikaan (Helle 1997, 12). Tiedon määrä ei ole hyvän verkostotoiminnan mittari, vaan tärkeämpää on se, että välitettävä tieto on jäsenten kannalta tarpeellista ja kiinnostavaa (Lindström & Kiviranta 1997, 19). Koko verkostoa koskevien toimenpiteiden tarkoitus ja tavoite pitää kertoa avoimesti kaikille jäsenille (Helle 1997, 12.) Avoimen tiedonjaon avulla voidaan vähentää päällekkäisen työn määrää ja kehittää jäsenten omaa osaamista. Tieto ei saisi kulkea vain yhteen suuntaan, vaan sen pitäisi kulkea joustavasti kaikkiin suuntiin (Lindström & Kiviranta 1997, 16). Molempien osapuolten on tärkeää voida odottaa saavansa toisiltaan lisäarvoa tuottavaa tietoa, muuten tiedonvaihtoon ei ole edellytyksiä. Osapuolten on voitava uskoa tiedonvaihdon hyödyttävän molempia, vaikka saadun tiedon käyttötavasta ei olisikaan heti selvyyttä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 248 - 250). Verkoston jäsenten pitää voida luottaa saavansa itse tietoa jakaessaan vastineeksi uutta, hyödyllistä tietoa toisilta jäseniltä.

Niemelä (2002, 44) korostaa kirjassaan ”Menestyvä yritysverkosto” verkostoveturin tarvetta, eli verkostolle valittavaa selkeää vetäjää (Kokkola & al. 2007, 151). Vetäjän rooli on aktivoida jäseniä mukaan toimintaan ja varmistaa toiminnan jatkuvuus. Asiantuntijuuteen perustuvassa verkostossa ei mielellään saisi olla toiminnan määräävää johtajaa, vaan tavoite on tehdä päätökset yhdessä verkostona. (Kokkola & al. 2007, 151.) Yhteinen päätöksenteko sitouttaa jäsenet tiiviimmin verkoston toimintaan (Ollus & al. 1998, 137). Vastuu voi olla jaettava,

mutta silloinkin vetäjäorganisaatiosta on hyötyä. Onnistunut verkostotoiminta edellyttää aktiivisuutta sekä vetäjäorganisaatiolta että jäsenorganisaatioilta. Aktiiviset jäsenet hyötyvät verkostosta todennäköisesti enemmän kuin passiiviset jäsenet. Vetäjäorganisaation ei voi olettaa tekevän kaikkea työtä jäsenten puolesta, vaan molempien osapuolten pitää toimia aktiivisesti. (Kokkola & al. 2007, 151.)

Asiantuntijapalveluverkoston hyötyjä ja riskejä kuvataan julkisiin palveluihin hyvin soveltuvalla tavalla terveydenhoidon kunnallisen tehostamishankkeen tulosten yhteenvedossa (Kokkola & al. 2007, 152), kuviossa 3.



Kuvio 3. Malli palveluverkoston rakenteesta sekä verkostoon vaikuttavista tekijöistä (Espoon kotihoidon palvelumalliin liittyen). (Kokkola & al. 2007, 152)

Kuviossa 3 on kuvattu tekijöitä, jotka vaikuttavat verkostotoiminnan onnistumiseen. Palveluntarjoajien välillä yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat luottamus, dialogi, avoimuus, joustavuus, arvojen yhteensopivuus sekä täydentävät kompetenssit. Samoja tekijöitä tuli esiin myös opinnäytetyössä aiemmin kuvatuissa yhteistyön onnistumisen edellytyksissä. Terveyspalvelujen tehostamistutkimuksen yhteenvedossa verkostotoiminnan hyödyiksi mainittiin palvelutarjonnan joustavuus ja lisääntynyt tietojenvaihto verkosto-organisaatioiden kesken, joka parantaa asiakaspalvelun laatua (Kokkola & al. 2007, 151). Verkoston toimijoiden saamia hyötyjä ovat myös oman osaamisen kasvattaminen ja erikoistuminen, joustavuuden lisääntyminen sekä mahdollisuus oman toiminnan kehittämiseen. Toimijat voivat hyötyä myös verkoston kautta saatavasta saman alan toimijoiden vertaistuesta, koska heidän kohtaamansa ongelmatilanteet saattavat olla hyvin samankaltaisia. (Kokkola & al. 2007, 151 - 154.) Asiakasnäkökulmasta palveluntarjoajien verkostotoiminnan hyötyjä ovat esimerkiksi tarvetta vastaavien palvelujen saaminen ja palveluntarjoajien erikoisosaamisen parempi hyödynnettävyys. (Kokkola & al. 2007, 153.)

Kuvion 3 esimerkissä yhdeksi verkostotoiminnan suurimmista riskeistä nähtiin ongelmat vastuunotossa. Vastuunoton vuoksi tarvitaan verkoston toimintaa koordinoiva verkostoveturi, joka ottaa ohjat käsiinsä, jos verkosto ei toimi toivotulla tavalla. Mahdollisiin ongelmiin on tärkeää puuttua nopeasti, etteivät ne lähde kertautumaan verkostossa. Luottamus on verkostossa toimimisessa ensiarvoisen tärkeää, eikä sitä saa päästää heikkenemään ongelmien takia. (Kokkola & al. 2007, 151.) Kuvion 3 esimerkissä mainittujen riskien suhteen erona opinnäytetyössä kuvattavaan yrityspalveluntarjoajien verkostoon on se, että puhtaasti aineettomissa asiantuntijapalveluissa laatuongelmat eivät yleensä siirry eteenpäin, vaan tämä riski koskee ainoastaan konkreettisia tuotteita sisältäviä palveluja (esimerkiksi ateriapalvelut, joita tutkimuksessa käsiteltiin). Tutkimuksessa yritysvoroilla viitataan maksullisiin palveluihin, joita opinnäytetyön kansainvälistymispalveluntarjoajilla ei ole muilla kuin Finprolla. Yritysvorot eivät siis todennäköisesti olisi riskinä kv-palvelujen kohdalla.

2.5 Verkostomaisen toiminnan haasteet

Verkostoitumisen haasteet liittyvät siihen, miten erilaiset organisaatiot saadaan tekemään tehokasta yhteistyötä laajojen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Chisholm 1998, xxii) Päätös verkostoon liittymisestä on aina jollain tasolla strateginen päätös ja kaikki verkostokumppanit tuovat siihen mukanaan omat tavoitteensa, joka saattaa tehdä verkoston toiminnasta monimutkaista. (Saarelainen 2003, 223.) Asiantuntijatyö on muuttumassa yksilökeskeisestä asiantuntijuudesta yhteisen asiantuntijuuden kehittämisen suuntaan, eikä asiantuntijoiden ole aina helppoa hyväksyä tätä muutosta. Asiantuntijoille on tärkeitä mahdollisuus kehittää omaa, henkilökohtaista asiantuntijuuttaan, mutta silti osaamista pitäisi osata myös jakaa. Tasapainon löytäminen oman asiantuntijuuden ja jaetun asiantuntijuuden välillä voi olla hankalaa. Asiantuntijuuden jakaminen verkostossa on helpompaa, jos kaikkia jäseniä arvostetaan, eikä asiantuntijoiden omaa työtä aleta rajoittaa liikaa. (Kirjonen & al. 1997, 123 - 124.)

Verkostossa toimimista saattaa vaikeuttaa jäsenten kiire, motivaation puute verkostotoimintaan tai mahdolliset henkilökohtaiset ristiriidat jäsenten välillä. Verkosto toimii hyvin, jos sen jäsenet ovat sisäistäneet oman roolinsa verkostossa ja haluavat hoitaa oman osuutensa hyvin. (Helle 1997, 88) Verkoston sisäisen toiminnan riskejä voi esiintyä tavoitteista viestittämisessä, tiedon siirtymisessä toimijoiden välillä, erityisosaamisen keskittymisessä muutamalle henkilölle tai jäsenten itsekkäässä toiminnassa muita kohtaan. (Möller & al. 2009, 109).

Verkostoitumisen ongelmaksi voi muodostua jäsenten sitoutumisen puute tai heidän asettamisensa eriarvoiseen asemaan. Alkuperäisillä verkoston jäsenillä ei saisi olla erityisasemaa, vaan aktiiviset uudet toimijat pitäisi ottaa tasavertaisina mukaan toimintaan. (Könnilä 2002, 27.) Verkostomaisessa yhteistyössä ongelmat liittyvät yleensä siihen, että joku jäsenistä kokee voimavarojen jaon, tiedonsaannin tai päätöksenteon epäreiluksi. Ongelmista on tärkeää puhua avoimesti, koska pahimmillaan ne voivat pilata koko verkoston toiminnan. Verkoston sisälle ei saisi päästää muodostumaan eri asemassa olevia ryhmiä, vaan sen pitää toimia tasapuolisesti, eikä joillain toimijoilla saa olla enempää sananvaltaa kuin toisilla. (Lindström & Kiviranta 1997, 18 – 19.)

Verkoston toiminnan epäonnistumiseen voivat vaikuttaa liian monimutkainen päämäärä tai toimijoiden liian suuri määrä (Hakanen 1997, 34). Verkoston päämäärien pitäisi olla realistisia sen resursseihin nähden, eikä verkostolla saisi olla liikaa erilaisia tavoitteita. Parasta olisi keskittyä yhteen tai muutamaaan tärkeimpään tavoitteeseen kerrallaan. Verkosto kannattaa käynnistää tiiviillä kokoonpanolla, joka mahdollistaa riittävän yhteydenpidon toimijoiden välillä. (Lindström & Kiviranta 1997, 6.) Verkoston koko on sen toiminnan kannalta merkittävä tekijä, yleensä suurempi joukko toimii huonommin kuin pienempi. Verkoston koolla on vaikutusta mm. tiedonkulkuun, yhteydenpitoon ja päätöksentekoon. Pienessä verkostossa, jossa toimii alle 20 henkilöä, on yleensä helpompi tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia. Pienessä verkostossa yhteistyö on yleensä tiiviimpää ja yhtenäisempää kuin suuressa. Suuriin verkostoihin muodostuu helposti alaverkostoja, joissa yhteistyö on tiiviimpää kuin pääverkostossa, eikä alaverkostossa oleva tieto välttämättä välity pääverkostoon. (Lindström & Kiviranta 1997, 6.) Verkostoa ei tarvitse kasvattaa ottamalla mukaan lisää jäseniä, vaan sitä voi laajentaa tekemällä yhteistyötä jonkin toisen verkoston kanssa (Lindström & Kiviranta 1997, 16).

Epäluottamus on tuhoisaa verkostotoiminnalle, koska se saa toimijat varomaan avointa tiedonjakoa ja pitämään itsellään tärkeiksi kokemansa uudet ideat. Ilman luottamusta toimijat epäilevät toistensa tarkoitusperiä eivätkä uskalla lähteä mukaan ehdotettuun yhteistyöhön. Verkostotoiminta ei onnistu ilman avointa tiedonjakoa, siksi epäluottamuksen ilmapiirissä verkostoituminen on mahdotonta. (Ruuskanen 2003, 91.) Huono vuorovaikutus on määräävää ja yksipuolista, eikä mahdollista luottamuksellisen yhteistyösuhteen muodostumista. (Vesalainen 2006, 56.) Luottamuksen puute voi haitata suuresti jo verkoston käynnistysvaihetta, mutta yleensä se tulee esiin yhteistyön käynnistyttyä jatkuvina ongelmina. Luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat sekä menneisyyden kokemukset että tulevaisuuden odotukset. Toimintansa aloittaneessa verkostossa yhteiset kokemukset joko vahvistavat tai heikentävät luottamusta. Yhdessä menestyksekkäästi ratkaistut ongelmat saattavat jopa vahvistaa organisaatioiden välistä luottamusta. (Hakanen 1997, 25 - 26.) Verkostossa toimimiseen liittyy aina riskejä, kun organisaatiot ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja ovat riippuvaisia toistensa toiminnasta. Sovituista asioista on tietysti tärkeää pitää

kiinni, mutta tämä ei ole pelkästään verkostotoimintaan liittyvä asia, vaan liittyy ylipäätään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. (Möller & al. 2009, 107- 108.)

Organisaatioilla on aina omat päämääränsä ja tavoitteensa, jotka ne tuovat mukanaan myös verkostotoimintaan. Verkostossa vastavuoroisuus on erittäin tärkeää. Yhteistyö ei toimi, jos joku jäsenistä on mukana vain passiivisena sivustaseuraajana osallistumatta toiminnan kehittämiseen, mutta poimii silti hyödyt itselleen. Epäreilu toiminta muita kohtaan aiheuttaa epäluottamusta, joka on myrkyä verkostotoiminnalle. Tietoa pitää olla valmis jakamaan molemmin puolin. Mikään organisaatio ei ole valmis panostamaan sellaiseen toimintaan, joka vie enemmän resursseja kuin antaa hyötyjä. Verkostotoiminta on parhaimmillaan win-win –tilanne, jossa molemmat osapuolet saavat panostuksiaan enemmän hyötyjä. Pitkällä aikavälillä aktiiviset organisaatiot hyötyvät yhteistyöstä enemmän kuin passiiviset. (Apilo & al. 2009, 72-74.) Yksipuoliset yhteistyösuhteet, joissa yksi toimija tekee työt ja toinen poimii hyödyt, eivät yleensä jatku pitkään. Pitkäaikainen verkostotoiminta auttaa tasaamaan hyödyt ja panostukset, koska ”vapaamatkustajaksi” osoittautuneen toimijan kanssa ei kukaan halua tehdä yhteistyötä jatkossa, kun taas molemmin puolin hyödyttävää verkostotoimintaa halutaan jatkaa ja kehittää myös tulevaisuudessa. (Apilo & al. 2009, 74.)

Tiedonsiirto ja asiantuntemuksen jakaminen verkostossa tasapuolisesti ja samanaikaisesti voi olla haasteellista. Yksittäisten jäsenten yhteistyössä kehittämiä hyviä käytäntöjä voi olla hankalaa siirtää koko verkoston yhteisiksi käytännöiksi. Organisaatioiden toimintaympäristöjen erojen vuoksi tieto ei välttämättä siirry joka puolelle verkostoa samalla tavalla. Tiedonsiirto helpottuu, jos tietoa on saatavilla sekä käytännön tasolla että kirjallisena. Uusia toimintatapoja ei olekaan pakko soveltaa sellaisenaan, vaan vastaanottajien pitäisi yrittää hyödyntää se osa uusista käytännöistä, joka soveltuu heidän organisaationsa toimintaan parhaiten. (Kirjonen & al. 1997, 110 - 111.) Joillekin jäsenille verkoston määrittelemiin aikatauluihin ja päämääriin sitoutuminen voi olla vaikeaa, jos he ovat tottuneet itsenäiseen toimintaan. Verkostossa ei kuitenkaan voi toimia liian itsekkäästi, vaan sopeutua olemaan osa suurempaa kokonaisuutta. Tiiviissä verkostossa riippuvuus

kumppaneiden tekemisistä saattaa joskus olla stressaavaa, jos asiakkaan saama palvelu riippuu verkoston yhteistyön toimivuudesta (Ruuskanen 2003, 185 - 189).

Tutkimuksissa pienyritysten verkostoitumisesta suurimmaksi ongelmaksi on usein noussut verkoston huono johtaminen. Verkoston johtaminen eroaa suuresti yksittäisen organisaation johtamisesta. Verkostossa johtajuus ei useinkaan tarkoita vallankäyttöä, vaan ennemmin yhteistyön johtamista. (Hakanen 1997, tiivistelmä s. 10.) Verkostossa, jossa on selkeä vastuullinen vetäjä, vastuuhenkilö ei saisi vaihtua kovin usein. Vastuuhenkilön vaihtuminen on usein toiminnassa askeltaaksepäin. Varsinkin uuden vetäjän tullessa mukaan verkoston ulkopuolelta, koko verkostotoiminta palaa joksikin aikaa lähtöpisteeseensä. Hyvin käynnistyneen toiminnan muuttuminen ja epävarmuus jatkosta on turhauttavaa verkoston toimijoille. Erityisesti vetäjän toimiessa projektimuodossa on tärkeää, ettei projektihenkilöstö vaihdu usein. Henkilövaihdosten ennakoinniseksi verkostolle kannattaa sopia toimintamalli, jonka mukaan edetään vetäjän vaihtuessa. Tällöin uusi vetäjä ei laita kaikkea uusiksi, eikä hänen tarvitse opetella verkoston toimintatapoja kokonaan alusta. (Könnilä 2002, 27 – 28, Möller & al. 2004, 103 – 104)

Joskus saatetaan päästä tilanteeseen, jossa verkostolla ei ole nimettyä vetäjää. Verkostomainen toiminta, jossa päätöksenteko on hajautettua, voi olla aluksi haastavaa perinteiseen hierarkkiseen toimintatapaan tottuneelle. Jaettu päätöksentekoprosessi voi aiheuttaa joillekin verkoston jäsenille turhautumista, kun selkeää vastuuhenkilöä löydy. Yleensä turhautumisen tunne menee ohi, kun verkoston jäsenet ymmärtävät olevansa toiminnasta yhteisessä vastuussa. Myöhemmin ongelmia saattaa aiheuttaa se, että verkoston jäsenet tuntevat olevansa vastuussa toiminnasta, mutta heille ei ole selvää mitä pitäisi tehdä. (Chisholm 1998, 194.) Verkoston tavoitteista ja toimenpiteistä on tärkeää viestiä selkeästi, että toimintatavat olisivat kaikkien verkoston jäsenten tiedossa. Päätöksenteossa mahdollisesti eteen tulevia ristiriitoja voidaan lieventää tekemällä ohjeistus, jonka mukaan toimitaan yhteisen päätöksen aikaansaamiseksi (Saarelainen 2003, 97).

Esiin tulleita ongelmia ei kannata vähätellä tai yrittää peitellä, vaan niitä voi tuoda esiin verkostotapaamisissa ja yrittää ratkaista yhdessä muiden verkoston jäsenten kanssa. Verkoston jäseniä on hyvä rohkaista antamaan myös kriittistä palautetta vetäjälle. Ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä saattaa jopa vahvistaa verkostoa. (Chisholm 1998, 89; Saarelainen 2003, 82). Ongelmien käsitteleminen rohkaisee jäseniä antamaan palautetta ja osoittaa, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Yksittäisten jäsenten ongelmia ei kuitenkaan kannata lähteä ratkaisemaan koko verkoston kesken, jos ne eivät kosketa muita jäseniä. (Chisholm 1998, 89.)

2.6 Suunnitteluvaihe ja pohjatyö verkoston käynnistämiseksi

Verkoston ja sen toimenpiteiden suunnittelutyö kannattaa tehdä huolellisesti, mutta toimijoiden täytyy kuitenkin olla valmiita muuttamaan suunnitelmiaan tilanteen niin vaatiessa (Chisholm 1998, 200). Verkoston suunnitteluvaiheessa kannattaa laatia suunnitelma, johon on alustavasti määritelty verkoston jäsenten tehtävät sekä heille mahdollisesti tuleva hyöty. Suunnitelmassa kannattaa myös määritellä, mitä verkostossa toimiminen edellyttää siihen liittyviltä organisaatioilta. Verkoston rakentajan on hyvä olla tunnettu ja uskottava, koska tuntemattoman toimijan on vaikea saavuttaa toiminnan edellyttämää luottamusta. Verkostoidean pitää olla uskottava, jotta potentiaaliset jäsenet saataisiin aktivoitua mukaan toimintaan. (Möller & al. 2009, 63 – 64.) Verkoston vetäjäorganisaatioksi sopii parhaiten sellainen toimija, jolla on hyvä asema markkinoilla ja joka on alallaan tunnettu (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller, Vesalainen 2008, 71).

Apilon, Hytösen & Valkokarin (2009, 71) kirjassa verkoston toimintaa suunniteltaessa avainkysymyksiä ovat:

- Verkoston tavoite: Mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa?
 - o Olemassa olevan järjestelmän tehokkuuden parantaminen?
 - o Uuden osaamisen luominen?
- Verkoston rakenne: Keitä on mukana? Miten tiiviisti verkostoidutaan?
 - o Toimijoiden määrä ja roolit?
 - o Verkostoitumisen hyödyt toimijoiden näkökulmasta?

- Verkoston hallinta ja organisaatioiden vuorovaikutus: Kuka ohjaa ja hallitsee, ja missä määrin?
 - o Keskusorganisaatiovetoinen vai tasa-arvoisten kumppanien verkosto?
- Verkoston arvojärjestelmä:
 - o Kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa? (Tehtävänjako, roolit.)

Verkostotoiminnan alkuvaiheessa on erittäin tärkeää ottaa kaikki jäsenet mukaan suunnittelutyöhön, ja tehdä päämääristä sekä toimintatavoista yhteisiä, kaikkien tiedossa olevia. Toimintasuunnitelma ja tavoitteet kannattaa tehdä kirjallisesti ja jakaa kaikille. (Helle 1997, 88.) Suunnitteluvaiheessa pitäisi miettiä, miten verkostosta löytyvät resurssit ja kyvykkyydet voitaisiin yhdistää mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti. Jäsenten roolit voivat muuttua eri tilanteissa osaamisen ja resurssien mukaan. Rooli voi olla aktiivisempi tai passiivisempi organisaation tehtävään liittyvästä tiedosta ja osaamisesta riippuen. Verkostoa käynnistettäessä kannattaa keskustella avoimesti toimijoiden rooleista ja heidän odotuksistaan yhteistyölle. (Apilo & al. 2009, 60 - 61.)

Verkoston suunnittelu- ja käynnistysvaihe sisältää seuraavat toimenpiteet:

- Potentiaalisten kumppaneiden kartoitus,
- kumppaneiden arviointi ja valinta,
- yhteisen toimintamallin suunnittelu,
- osallistujien sitouttaminen hankkeeseen,
- kumppaneiden vastuista ja oikeuksista sopiminen,
- verkostosta viestiminen sen jäsenille.

(Möller & al. 2009, 93)

Valitessaan jäseniä verkostoonsa ihmisillä on taipumus välttää epävarmuutta ja valita sellaisia henkilöitä, joiden he uskovat onnistuvan tehtävässä parhaiten. Epävarmuutta vähentääkseen ihmiset valitsevat verkostoonsa jäseniä monilla kriteereillä, kuten samankaltaisuuden perusteella, hyvän maineen perusteella ja

tuttuuden perusteella. Jäsenten samankaltaisuus helpottaa kommunikointia ja auttaa ennakoimaan toisten käytöstä. (Hinds & al. 2000, 228 – 229.) Liian samanhenkiset verkostokumppanit eivät kuitenkaan haasta ajattelemaan uudella tavalla ja kehittämään uutta, siksi verkostoa rakennettaessa kannattaisi kiinnittää huomiota jäsenistön valintaperusteisiin. Verkostoihin kerääntyy monesti samanhenkisiä ihmisiä, joilla on samanlainen tausta ja osaamispohja. Tämä tarkoittaa usein sitä, ettei esitettyjä ideoita helposti kyseenalaisteta, jolloin luovuus ja ongelmanratkaisukyky kärsivät. Erilaiset näkökulmat ja osaamispohjat tuovat verkostoon rikkautta, jonka vuoksi verkostoa kootessa ei kannattaisi antaa periksi mukavuudenhalulle. (Uzzi & Dunlap 2005, 4 - 5.)

Verkostoa rikastuttaa muidenkin kuin johtavassa asemassa olevien ihmisten ottaminen mukaan toimintaan. Verkoston yhteyshenkilöiksi pyydetään usein korkeassa asemassa olevia henkilöitä, vaikka verkoston kannalta paras tieto voi löytyä muualta kuin johtotasolta. Aktiiviset tiedonvälittäjät, jotka voivat yhdistää toisiinsa erilaisia ihmisiä ja erilaista tietoa, eivät välttämättä tule organisaation korkeimmilta paikoilta. (Uzzi & Dunlap 2005, 7.) Monet verkostot muodostuvat toisilleen tutuista henkilöistä, eikä niissä ole usein mukana montakaan jäsentä, joilla olisi laajat suhteet muihin verkostoihin. Verkoston tiedonvälittäjät ovat henkilöitä, jotka pystyvät toimimaan eri verkostojen yhdyshenkilöinä. Tiedonvälittäjien kyky yhdistää toisiinsa erillään toimivia verkostoja on tärkeää, koska silloin verkostot voivat hyödyntää toistensa erilaista tieto- ja osaamispohjaa. Tiedonvälittäjät voivat saada tietoa myös verkoston ulkopuolella itsenäisesti toimivilta spesialisteilta ja tuoda sitä verkostolle. (Uzzi & Dunlap 2005, 3.) Uuden tiedon avulla verkosto voi kehittää uutta osaamista tai saada sellaista tietoa, joka auttaa varautumaan toimintaympäristön tuleviin muutoksiin. Verkostoa rakennettaessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, ettei jäseniä valittaisi liian subjektiivisin ”mukavuusperustein”, vaan verkostoon otettaisiin mukaan myös sellaisia henkilöitä, joilla on omasta osaamisesta poikkeavaa näkemystä ja osaamista.

Verkostatutkimuksissa on laskettu, että tarvitaan keskimäärin kuuden henkilön ketju yhdistämään toisiinsa ketkä tahansa kaksi henkilöä laajankin verkoston sisällä (Newman 2001, 404). M. E. J. Newman (2001, 407) on tutkinut tieteenharjoittajien kirjoittamia julkaisuja ja havainnut, että sama luku 6 pätee myös

tiedemaailmassa; yli miljoonan tieteenharjoittajan joukossa tarvitaan keskimäärin kuusi askelmaa yhdistämään ketkä tahansa kaksi tieteilijää toisiinsa. Yhdessä työskennellessään henkilöt huomaavat sekä toistensa samankaltaiset taidot että omia taitojaan täydentävät taidot. Verkostossa oleva tieto lisääntyy toisiaan täydentäviä taitoja omaavien henkilöiden avulla, koska he pystyvät käsittelemään laajempia haasteita ja tuomaan verkostoon vaihtoehtoista tietoa. Verkosto voi saavuttaa parempia tuloksia, jos sen jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. (Hinds & al. 2000, 229.) Verkostosuhteiden avulla asiantuntijat voivat saada yhteyden moniin muihin asiantuntijoihin, joilla on heidän asiantuntemustaan täydentävää tietoa ja osaamista. Asiantuntijan verkostosuhteita hyödyntämällä myös asiakkaat voivat saada laajempaa osaamista hyödykseen.

2.7 Verkoston käynnistysvaihe ja sen haasteet

Verkoston käynnistämistyö voidaan aloittaa verkostotapaamisessa, jossa jäsenet kartoittavat sekä omat että toistensa osaamisalueet. Tämän jälkeen sovitaan verkostotoiminnan tärkeimmistä tavoitteista ja toiminnan kehittämisen vaatimista toimenpiteistä. Ensimmäisessä tapaamisessa voidaan käydä läpi aikaisempaa yhteistyötä ja miettiä, mikä siinä on ollut hyvää, mikä on toiminut huonosti. Verkostolla kannattaa olla vastuuhenkilö, mutta vastuuhenkilö ei saisi olla liian määräävässä asemassa. Verkoston vetäjän rooli on motivoida jäsenet olemaan aktiivisesti mukana toiminnassa (Möller & al. 2009, 65). Verkostotapaamisen yhteenveto kannattaa lähettää tapaamisen jälkeen kaikille jäsenille kommentoitavaksi, koska loppuyhteenvetoon kirjataan yhteisesti verkostolle sovitut päämäärät ja toimenpiteet. Tapaamisessa sovittuihin toimenpiteisiin täytyy määritellä myös vastuuhenkilöt. (Helle 1997, 82)

Verkoston käynnistystapaaminen kannattaa suunnitella huolellisesti. Ensimmäisessä tapaamisessa on hyvä käydä läpi henkilökohtaiset esittäytymiset, jakaa näkemys nykytilanteesta, tehdä yhteenveto verkoston tavoitteista ja listata kolme avaintavoitetta sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi (Chisholm 1998, 129). Tapaamisissa olisi parempi, jos verkoston vetäjä ei olisi liikaa äänessä, vaan antaisi paljon tilaa jäsenten kommenteille (Pirhonen 2009, 36).

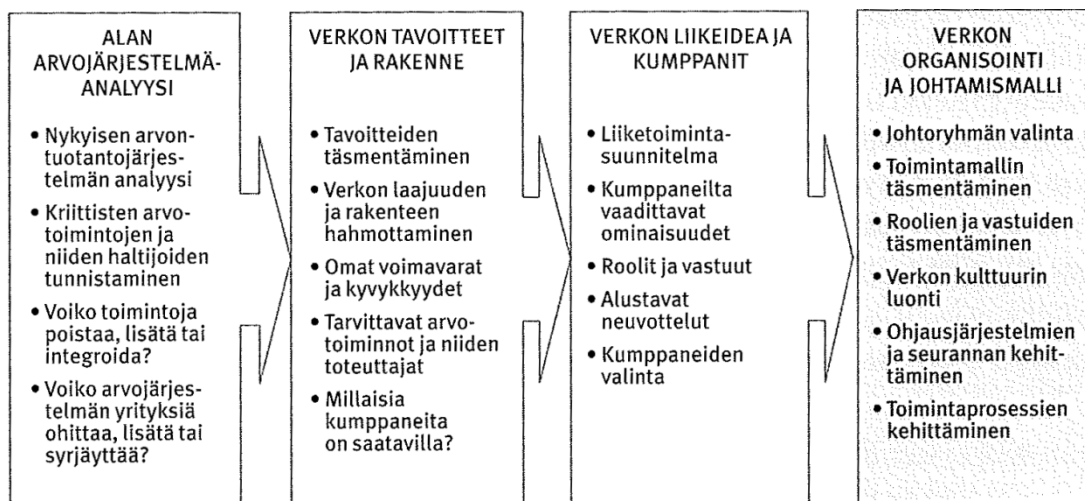
Käynnistystapaamisen aluksi voidaan pyytää osallistujia vastaamaan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin, jotka on esitetty Rupert F. Chisholmin kirjassa

Developing Network Organizations (1998, 81):

- Miksi organisaatiomme kannattaa olla mukana juuri tässä verkostossa?
- Mikä on verkoston tavoite? Miksi tavoite on uniikki?
- Miten voimme toimia yhteistyössä tulevaisuudessa? Mitkä ovat verkostomme tärkeimmät tulevaisuuden tavoitteet?
- Mitä toimiminen tässä verkostossa antaa sinulle henkilökohtaisesti ja mitä hyötyä verkostosta on maakuntatasolla?
- Missä määrin haluat osallistua verkoston toimintaan? Millainen yhteydenpito on riittävää, mikä on liian vähän/paljon?

Ensimmäisessä tapaamisessa voidaan yhteisesti sopia valmiiksi myös seuraavan tapaamisen teemoja (Chisholm 1998, 129).

Kuviossa 4 on esitetty perusliiketoimintaverkoston rakentamisen vaiheet, joita voi soveltaa myös muihin kuin yritysverkostoihin:



Kuvio 4: perusliiketoimintaverkoston rakentamisen vaiheet (Möller & al. 2004, 56)

Toiminnan alussa verkoston palveluketju kannattaa mallintaa parhaan mahdollisen palvelumallin aikaansaamiseksi, esimerkiksi käymällä läpi yleisimpien asiakaspalvelutilanteiden prosessit. Verkostolle on hyvä tehdä myös laatusuosituksia yhteistyössä kaikkien sen jäsenten kanssa. Palveluketjun

mallinnus ja yhteiset laatusuositukset auttavat yhtenäistämään toimintaa asiakkaan näkökulmasta ja selkeyttämään toimintatapoja myös verkoston jäsenille. (Tekes 2008, Yhteistyöllä saumaton hoitoketju.) Yhteistyön alussa toiminnasta kannattaa tehdä kirjalliset säännöt ja luottaa kumppanien kykyyn toimia sovitun mukaisesti, ellei yhteistyössä ala esiintyä ongelmia. Kirjallinen sopiminen ei ole merkki epäluottamuksesta, vaan selventää yhteisiä toimintatapoja kaikille osapuolille. (Hakanen 1997, 27.) Yhteiset säännöt voivat helpottaa verkoston toimintaa, koska ne vähentävät väärinymmärrysten syntymistä (Möller & al. 2004, 53). Kirjalliset säännöt auttavat uusia jäseniä tulemaan mukaan verkostoon ja välttämään sääntöjen rikkomista epähuomiossa, jos he eivät vielä tunne niitä. (Pikka 2007, 114.)

Verkoston käynnistämisvaiheessa toiminnan aloitukseen on yleensä kahdenlaista suhtautumistapaa. Avaintoimijat ovat aktiivisia henkilöitä, jotka suhtautuvat verkoston käynnistämiseen positiivisesti. (Kalliola & Nakari 2004, 44) Verkoston käynnistykseen puolestapuhujiksi olisi hyvä saada henkilöitä, jotka suhtautuvat siihen innokkaasti (Schuler 2003). Vastustajat eivät näe verkoston käynnistämistä järkevänä, vaan suhtautuvat hankkeeseen kielteisesti. Vastustaja voi toimia aktiivisesti hanketta vastaan tai osoittaa vastustustaan passiivisuudella. Verkostolle voi koitua vaikeuksia, jos vastustajaksi ryhtyy tärkeä toimija, jota ilman verkosto ei toimi hyvin. Tällainen tärkeä toimija voi saada muita tukemaan näkemystään, jolloin verkoston käynnistäminen vaikeutuu. Verkosto voi silti toimia hyvin ilman vastustajaakin. Vastustajan organisaatiosta voi pyytää jotain toista henkilöä mukaan toimintaan, joka suhtautuu verkostoitumiseen positiivisemmin. Vastustus johtuu yleensä vastustajan henkilökohtaisista näkemyksistä, siksi ongelma voi selvitä yhteyshenkilöä vaihtamalla. (Kalliola & Nakari 2004, 44 - 45)

Verkoston toimintaa käynnistettäessä voi esiintyä muutosvastarintaa. Toiminnan vastustaminen voi johtua kolmesta eri syystä: ihmiset eivät ymmärrä muutosta, eivät pidä muutoksesta ja/tai eivät pidä muutosta valmistelevista henkilöistä. Muutostarpeen heikosta ymmärtämisestä johtuvaan vastustukseen voidaan vaikuttaa viestinnän avulla sekä keskustelemalla osallisten kanssa suunnitelmista ja tavoitteista. On tärkeää saada muutoksen alaiset henkilöt ymmärtämään sen

tarpeellisuus, vasta sitten voi alkaa puhumaan muutoksen, esimerkiksi verkostoitumisen, käytännön toteutuksesta. Kielteinen suhtautuminen muutosta kohtaan on hankala este käsiteltäväksi, eikä ihmisten kannata odottaa tottuvan tilanteeseen ilman toimenpiteitä. Kielteisesti suhtautuville kannattaa korostaa uuden toimintatavan tarjoamia hyötyjä. (Maurer 2009.) Yksi syy uuden tilanteen vastustamiseen voi olla osallistujien tunne muutokseen liittyvästä suuremmasta riskistä kuin riskistä vanhassa pysymisessä. Tämän vuoksi muutoksen positiivisia puolia kannattaa tuoda aktiivisesti, mutta realistisesti esiin. (Schuler 2003.) Verkostoitumisella saavutettavat hyödyt voivat koskea esimerkiksi yhteistyön tehostumista, oman työn helpottumista ja oman osaamisen kasvamista.

Muutoksen vetovastuullisten vastustaminen on yleensä osoitus luottamuksen puutteesta. Tähän auttaa vastustajien mielipiteiden huomioiminen ja kritiikkiin vastaaminen. Kielteistä palautetta kannattaa kuunnella ja pohtia, koska kriitikot voivat olla osittain oikeassakin ja heiltä saattaa saada hyviä kehitysehdotuksia. Tärkeitä tekijöitä luottamuksen synnyssä ovat lupauksen pitäminen ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. On tärkeää näyttää vastustajille, että hankkeen vetäjä on tosissaan ja hankkeen voi uskoa jatkuvan pitkään. Ihmiset saattavat myös vastustaa organisaatiota, jota muutoksen vetovastuullinen edustaa. Siinä tapauksessa on avuksi hankkeen vetäjän osallistuminen tilaisuuksiin ja tutustuminen hyvin verkoston tuleviin jäseniin. Tuttua henkilöä ei yleensä vastusteta yhtä paljon kuin vieraampaa. (Maurer 2009.) Verkoston vetäjän on tärkeää keskustella kaikkien jäsenten kanssa ja vakuuttaa heidät sitoutumisestaan toimintaan. Jäsenet voivat pelätä hankkeen vetäjällä olevan salattuja päämääriä tai hänen tavoittelevan suurempaa valtaa hankkeen avulla. Avoimuus ja kaikkien osallistaminen vähentää epäluuloisuutta. Jotkut osallistujat saattavat pelätä oman asemansa heikkenevän muutoksen myötä, siksi on tärkeä osoittaa, että kaikilla on tasapuolinen oikeus osallistua toimintaan ja päätöksentekoon. (Schuler 2003.)

Osallistujista saattaa tuntua siltä, että muutos lisää heidän työtaakkaansa entisestään. Näin voi joskus tapahtuakin, mutta yleensä muutoksella (esimerkiksi verkostoitumisella) on myös useita positiivisia vaikutuksia työhön. (Schuler 2003.) Verkostoa käynnistettäessä kannattaa tuoda esiin sen avulla tavoiteltavaa parannusta nykytilanteeseen ja saavutettavia hyötyjä. Varsinkin toiminnan

alkuvaiheessa perustelut uudelle toiminnalle pitää tuoda selkeästi esiin, jolloin syyt muutoksen tarpeellisuudelle ja käynnistämiselle ovat kaikkien tiedossa, eivätkä negatiiviset kommentit pääse leviämään. Alkuvaiheessa viestinnän pitää olla mahdollisimman avointa ja kaikki osapuolet tärkeää ottaa tasapuolisesti mukaan toiminnan suunnitteluun. Kritiikkiä täytyy kuunnella ja siihen pitää pystyä vastaamaan. Kritiikin sivuuttaminen voisi tuntua palautteen antajasta siltä, että hankkeen vetäjä ei hyväksy poikkeavia mielipiteitä. (Schuler 2003.)

Verkostoa käynnistettäessä alla olevan yhteenvedon voisi antaa kaikille toimintaohjeeksi. Luettelo on suora lainaus Aalto yliopiston lehdestä 2.2010; ”Verkostoitumisen 10 käskyä Mark McGregorin mukaan” (mukailtu alkuperäisestä lähteestä: Mark McGregor, The 10 Commandments of Networking):

1. *Aseta tavoitteesi: Mitä haluat verkostoitumiselta.*
2. *Jotta saa, pitää antaa. – Vastavuoroisuus on verkostoitumisen keskeinen periaate.*
3. *Aloita antamalla muille hyviä vihjeitä ja suosituksia.*
4. *Älä odota uudelta kontaktilta heti jotain.*
5. *Hyvään vinkkiin kannattaa tarttua heti. Muista kiittää antajaa.*
6. *Ruoki verkostoasi säännöllisesti itsellesi sopivimmilla työkaluilla. Tiedon jakaminen osoittaa, että olet sitoutunut verkostoosi.*
7. *Tapaa ihmisiä teknologian ohella myös kasvokkain.*
8. *Ole aito, oma itsesi.*
9. *Muista, että verkoston laatu on laajuutta tärkeämpi.*
10. *Verkostot tulevat ja menevät, mutta niiden avulla solmitut ihmissuhteet saattavat säilyä vuosikymmeniä.*

(Pietilä & Vaija 2010, 23.)

2.8 Toiminnan arviointi, ylläpito ja kehittäminen

Verkostotoimintaa kannattaa arvioida säännöllisin väliajoin ja kehittää toimintaa arviointien pohjalta. Verkoston toiminnan arviointia ja kehittämistä pitäisi tapahtua jatkuvasti, ei pelkästään esimerkiksi kerran vuodessa pidettävässä

verkostotapaamisessa. (Vesalainen & Strömmer 1999, 124.) Verkoston toimivuutta voidaan arvioida vaikkapa seuraavilla kriteereillä:

- Jäsenorganisaatiot tuntevat verkoston tavoitteet, ja ne ovat yhteisiä.
- Jäsenet ovat selvillä omasta roolistaan ja siihen liittyvistä tehtävistä.
- Tiedonvälitys toimii hyvin verkoston jäsenten välillä.
- Jäsenet saavat nopeasti tiedon mahdollisista muutoksista.
- Verkosto hyödyntää jäsentensä osaamista.
- Jäsenorganisaatioiden saama hyöty on suhteessa panostuksiin.
- Verkostoa ohjaa asiakaslähtöisyys. (Möller & al. 2009, 74 – 75)

Näiden kriteerien pohjalta voidaan tehdä kysely jäsenistölle verkoston toiminnan onnistumisesta ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Verkostolla pitäisi olla riittävästi tapaamisia tai muuta yhteistä ohjelmaa, että toiminta pysyisi aktiivisena ja jäsenet kokisivat toiminnan merkitykselliseksi (Lindström & Kiviranta 1997, 16). Henkilöiden välisiä sosiaalisia suhteita vahvistetaan vuorovaikutuksen kautta, mutta suhteet kuihtuvat, jos niitä ei ylläpidetä. Toisin kuin muunlainen pääoma, sosiaalinen pääoma enemmän lisääntyy kuin vähenee käytössä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 258). Verkostolla pitäisi olla nimetty yhteyshenkilö, joka hoitaisi tiedottamisen, ja yhteydenpidon pitäisi olla avointa ja jatkuvaa. (Kokkola & al. 2007, 151.) Jatkuva yhteydenpito pitää verkoston toiminnan virkeänä. Verkoston vetäjän kannattaa tiedottaa aktiivisesti toimialan ja alueen tapahtumista.

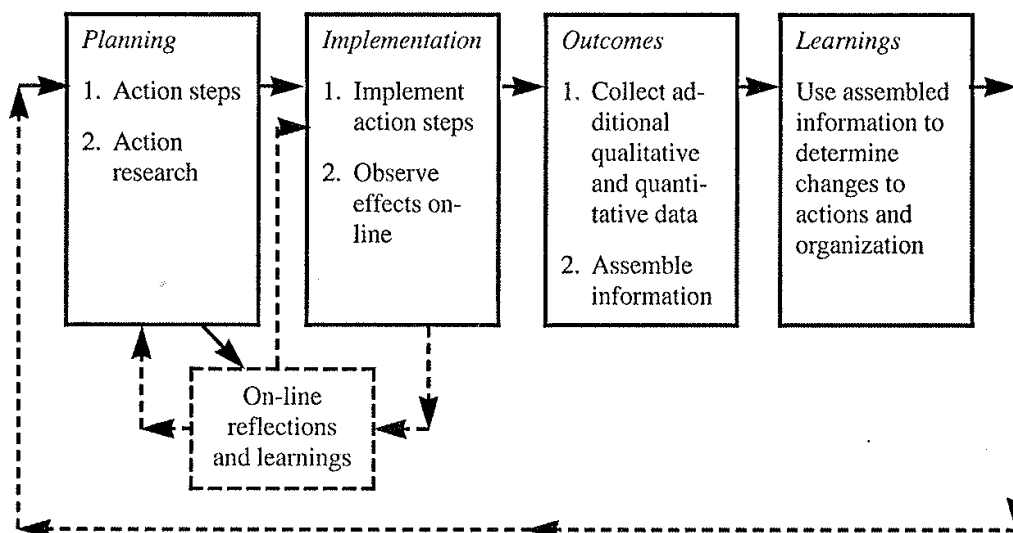
Hyviä tuloksia saavuttavia verkostoja ei rakenneta pelkästään satunnaisten yhteydenpidon kautta, vaan sellaisten toimenpiteiden kautta, joihin jäsenten täytyy aidosti panostaa voimavarojaan. Yhteistyössä järjestetyt tilaisuudet voivat tuoda esiin uusia puolia verkostokumppaneista. Tilaisuudet voivat olla myös työn ulkopuolella tapahtuvaa toimintaa, ei välttämättä työhön liittyvää. Kokoukset etukäteen harjoiteltuine esityksineen eivät tarjoa hyvää ympäristöä odottamattomalle tiedonvaihdon ja uusien ideoiden syntymiselle. Epävirallinen yhteinen toiminta voi lähentää jäseniä toisiinsa, kun astutaan ulos totutusta vuorovaikutustavasta. (Uzzi & Dunlap 2005, 5 - 6.) Uutta tietoa syntyy myös satunnaisissa

kohtaamisissa, kuten harrastusten parissa tai illanvietossa, ei välttämättä nimenomaisesti tiedonvaihtoon suunnitelluissa tilaisuuksissa (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249). Työajalla järjestettyjen kokousten lisäksi verkostolle voi suunnitella tapaamisia, joissa tiukan asialistan sijasta on tilaisuus vapaaseen keskusteluun. Keskustelua voidaan herätellä esimerkiksi pyytämällä osallistujia kirjoittamaan paperille verkostoon liittyen 1 – 2 aihetta, joista he haluaisivat keskustella. Ehdotetuista aiheista valitaan muutama yhteiseen käsittelyyn.

Verkoston toiminnan aktivoinnissa kannattaa hyödyntää uutta teknologiaa, esimerkiksi sosiaalisen median tarjoamia palveluja. Kuka tahansa voi perustaa Internetiin verkostolle oman sivuston, jota voidaan hyödyntää viestinnässä. Internetissä voi järjestää virtuaalisia kokouksia, joihin osallistujat voivat osallistua joustavasti sijainnista riippumatta. Verkoston sivut kannattaa suojata salasanalla ja rajoittaa pelkästään verkoston käyttöön. Sähköisten keinojen käyttöön ei pidä turvautua liikaa, koska pelkkä yhteisen Internet-foorumin olemassaolo ei takaa viestinnän toimivuutta. (Tuomela, Salonen & Puhto 2003, 32.) Verkoston omalta Internet-sivustolta löytyvä materiaali voi helpottaa tiedonjakoa ja auttaa jäseniä ilmaisemaan mielipiteitään spontaanisti. Verkoston sivuja pitää päivittää usein ja vastata nopeasti sinne jätettyihin pyyntöihin tai kyselyihin, muuten käyttöinto laantuu nopeasti. Sähköinen sivusto ei myöskään korvaa henkilökohtaisia tapaamisia.

Verkoston jatkotapaamisissa voidaan käydä läpi esimerkiksi toiminnan onnistuneisuutta sekä muistuttaa keskeisistä tavoitteista ja suunnitelluista toimenpiteistä. Verkostotapaamisissa voidaan miettiä tulevaisuuden kehittämistoimenpiteitä ja pyytää palautetta aikaisemman toiminnan pohjalta (Chisholm 1998, 139 – 140.) Tapaamisissa voidaan sopia eri organisaatioiden rooleista suunnitelluissa toimenpiteissä ja jakaa tehtäviä yhteistyössä organisaatioiden kesken. Toimenpiteille olisi hyvä sopia myös aikataulu. Jatkotapaamiset kannattaa suunnitella huolellisesti, että niistä olisi todellista hyötyä verkoston jäsenille. (Chisholm 1998, 198 – 199.)

Verkoston toiminnan onnistuneisuuden arvioinnissa voidaan käyttää avuksi toimintatutkimusta. Toimintatutkimusprosessi sisältää neljä vaihetta, joita toistetaan jatkuvasti peräjäälkeen (kuvio 5).



KUVIO 5. Toimintatutkimuksen vaiheet (Chisholm 1998, 31)

Toimintatutkimuksen vaiheet ovat suunnittelu, toimeenpano, arviointi ja johtopäätökset. Suunnitteluvaiheessa voidaan esimerkiksi kyselyillä tai tapaamisissa saadun tiedon pohjalta suunnitella tulevia toimenpiteitä. Toimeenpanovaiheessa suunnitellut toimenpiteet toteutetaan käytännössä ja seurataan niiden onnistumista. Toimeenpanovaiheesta voidaan palata suunnitteluvaiheeseen, jos toteutuksessa havaitaan ongelmia. Arviointivaiheessa arvioidaan toimenpiteiden onnistuneisuutta ja lopuksi tehdään johtopäätökset toiminnan tuloksellisuudesta. Johtopäätöksissä huomioidaan myös prosessin aikana saatua uutta tietoa. Johtopäätösten jälkeen palataan takaisin alkuun ja hyödynnetään toiminnasta saatu tieto sekä siitä opitut uudet asiat tulevan toiminnan suunnittelussa. Jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa hyödynnetään sekä opittua tietoa että uusia ideoita ja tehdään tarvittaessa parannuksia toimintatapoihin.

Yksi vaihtoehto verkostotoiminnan onnistuneisuuden mittaamiseen on tehdä jäsenorganisaatioille kysely, jossa selvitetään, kuinka hyvin seuraavat verkostotoiminnot ovat toteutuneet (Möller & al. 2004, 74 - 75):

- Organisaatio tuntee verkoston tavoitteet.
- Organisaatio on selvillä omasta roolistaan sekä siihen liittyvistä tehtävistä ja vastuista.
- Tiedot verkostoon liittyvistä tehtävistä tulevat oikeaan aikaan, oikealle henkilölle.
- Organisaatio saa nopeasti tietoa verkoston toiminnan muutoksista.
- Verkosto reagoi jäsenten palautteeseen.
- Verkostosta saatava hyöty on suhteessa panostukseen.
- Verkostotapaamisia ja yhteydenpitoa on riittävästi.
- Verkosto toimii tasapuolisesti.
- Asiakkaat hyötyvät verkostotoiminnasta.

Kyselyn pohjalta voidaan puuttua mahdollisesti esiin tulleisiin ongelmakohtiin ja käsitellä niitä tulevissa verkostotapaamisissa. Kysely on hyvä keino saada palautetta verkostotoiminnasta ja puuttua epäkohtiin jo varhaisessa vaiheessa.

2.9 Tulevaisuus on verkostojen

Tieto siirtyy tulevaisuudessa yhä enemmän Internet-pohjaiseen verkkoon, jossa se on jatkuvasti useiden käyttäjien saatavilla. Sähköinen tietoverkko mahdollistaa uuden tiedon jakamisen nopeasti usealle verkoston jäsenelle paikasta riippumatta. (Finnsight 2006, 17.) Sosiaalisen median sovelluksia käytetään enenevässä määrin työelämässä ja niitä voidaan käyttää myös organisaation sisäiseen viestintään. Yritykset ja muut organisaatiot eivät ole vielä löytäneet tapoja hyödyntää sosiaalista mediaa toiminnassaan, vaikka työkalut olisivat olemassa. Organisaatioiden sisällä voitaisiin luoda käyttäjille keskustelufoorumeja, joiden avulla voidaan jakaa tietoa eri yksiköiden välillä. Sosiaalisen median käyttöä saattavat kuitenkin rajoittaa tietoturvaan ja tekijänoikeuksiin liittyvät kysymykset. (Apilo & al. 2009, 31 - 32.)

Vaikka elektroniset tiedonvälityskanavat (esim. Internetin keskustelualustat tai sähköposti) ovat tehokkaita, niiden käyttö ei takaa käyttäjien halua jakaa tietoa ja rakentaa uutta tietopääomaa. Käyttäjillä täytyy olla motivaatiota jakaa tietoa, joka taas edellyttää sitä, että tiedonjakaja voi odottaa vastinetta jakamalleen tiedolle. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 249). Nykyisin välimatkojen aiheuttamat esteet ovat madaltuneet huomattavasti ja nopea kommunikaatio monien eri ryhmien välillä on virtuaalisuuden vuoksi entistä helpompaa (Kirjonen & al. 1997, 17). Vaikka teknologia mahdollistaa sosiaalisten verkostojen kasvattamisen yli tavanomaisten rajojen, jonkinlainen jäsenmäärän yläraja on silti edelleen tärkeä, koska muuten vuorovaikutus ja tiedonvaihto verkostossa saattavat kärsiä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 261).

Tulevaisuudessa tiedonvälitys ihmisten välillä on helpompaa, mutta vuorovaikutus muuttuu pinnallisemmaksi. Vuorovaikutuksen pinnallisuuden vuoksi pysyvien ihmissuhteiden merkitys kasvaa, jonka seurauksena tutuista verkostokumppaneista ei haluta luopua helposti. (Finnsight 2006, 18.) Henkilökohtaiset tapaamiset ovat edelleen tärkeitä, koska niiden kautta saavutetaan tehokkaampaa tiedonsiirtoa. Hiljaista tietoa ei yleensä siirry millään muulla tavalla, kuin yhdessä työskentelemällä. Hiljaista tietoa ei pysty jakamaan tietoverkkojen kautta kovinkaan tehokkaasti. (Vasara, Hautamäki, Bergroth, Lehtinen, Nilsson & Peuhkuri 2009, 36 – 39.) Verkostotoiminnan avulla voi vastata ihmisten tarpeeseen olla henkilökohtaisessa kontaktissa toisten ihmisten kanssa. Verkosto voi järjestää tapaamisia ja parhaimmillaan muodostaa yhteisön, jossa asiantuntijat tekevät tiivistä yhteistyötä sekä auttavat ja tukevat toisiaan.

Verkostoituneessa maailmassa yritysten täytyy varautua kansainväliseen kilpailuun ja erikoistua oman erityisosaamisensa mukaisesti. Kilpailu kovenee, koska kilpailijat pystyvät reagoimaan melko nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yhden yrityksen tehdessä jotain uutta, kilpailijat kopioivat nopeasti uutuudet omaan toimintaansa. Kilpailun kiristymisen vuoksi yritysten on tärkeää keskittyä siihen, minkä ne kokevat tekevänsä parhaiten, ja kehittyä valitsemallaan alueella parhaiden joukkoon. (Apilo & al. 2009, 15). Globaalin toiminnan myötä organisaatioissa haetaan jatkuvasti tehokkaampaa toimintatapaa. Tulevaisuudessa jatkuva kehittäminen ja uuden tiedon tuottaminen ovat tärkeässä roolissa.

Yritysten kannattaa tehdä tuotekehitystä yhteistyössä, jotta parhaat osaajat saadaan mukaan tuotteiden kehittämistyöhön maantieteellisestä sijainnista tai organisaatiosta huolimatta. (Finnsight 2006, 33.) Hinnalla kilpaileminen ei ole enää tulevaisuudessa hyvä strategia, koska siihen kilpailijoiden on turhan helppo vastata. Kansainvälistyminen ei tarkoita enää tulevaisuudessa sivuliikkeen perustamista toiseen maahan, vaan työntekijät voivat toimia joustavasti missä maassa tahansa. Yritysten on tärkeää panostaa siihen, että ne löytävät ja pystyvät hyödyntämään eri maissa sijaitsevien osaajien työpanoksen. (Apilo & al. 2009, 21.)

Kansainvälisen kilpailun kiristyminen luo uusia vaatimuksia myös julkisen sektorin yrityspalveluihin. Julkisen sektorin on kyettävä kannustamaan yrityksiä säilyttämään osaaminen kotimaassa sekä auttamaan kotimaisia yrityksiä pärjäämään kansainvälisessä kilpailussa ja kehittämään toimintaansa. Julkisella sektorilla kannattaisi kehittää yritysasiakkaille tarjottavia palveluja yhteistyössä, jotta kaikkien toimijoiden resursseja voitaisiin hyödyntää uuden tiedon tuottamisessa ja asiakkaiden neuvonnassa. Yrityspalvelujen verkostoituminen sekä toistensa kanssa että yritysten kanssa voi auttaa kehittämään uusia keinoja yritysten kansainvälistymisen tukemiseen. Myös julkiset palvelut tulevat siirtymään tulevaisuudessa enemmän tietoverkkoihin ja Internetiin, ja tällöin erilaiset Internet-pohjaiset ratkaisut helpottavat verkostotyötä, kuten Wikit ja blogit (Finnsight 2006, 38, 55).

Tulevaisuudessa asiantuntijoilla oletetaan olevan sekä oman alansa tietämystä että osaamista hankkia uutta tietoa, eli tiedonhankintataitoja. Asiantuntijatehtävissä on tärkeää pitää oma osaaminen ajan tasalla. Asiakastilanteet eivät toistu samanlaisina, vaan asiakkailla on uniikkeja, yrityskohtaisia tarpeita, joihin he odottavat asiantuntijoiden tarjoavan ratkaisuja hyödyntämällä sekä omaa osaamistaan että verkostojensa osaamista. (Finnsight 2006, 35.) Asiantuntijoiden haasteena on tulevaisuudessa tiedon suuri määrä. Suuren tietomäärän vuoksi tiedonhallinnan tärkeys kasvaa, ja tässä verkostot voivat olla avuksi. (Finnsight 2006, 39.) Tehokas tietojenvaihto on tärkeää sen varmistamiseksi, että kaikki tarpeellinen tieto olisi jokaisen käytettävissä oikeaan aikaan. Verkoston johtajan täytyy pitää huolta siitä, että verkoston jäsenten osaaminen tunnustetaan ja voidaan hyödyntää. Tulevaisuudessa tarvitaan uusia työkaluja organisaatioiden rajat ylittävän osaamisen tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. (Finnsight 2006, 54.)

Tulevaisuuden organisaatioissa johtamisesta tulee monimutkaisempaa. Yrityksissä tarvitaan erityisosaamista, jonka saavuttamisessa hyödynnetään useiden eri organisaatioiden osaamista. Verkoston johtaminen tuo kaikille uusia haasteita, mutta erityisesti organisaatioiden johtajien täytyy oppia uusia johtamistapoja. Johtajan pitäisi pystyä motivoimaan verkostossa toimivat asiantuntijat niin, että he haluavat antaa oman työpanoksensa yhteiseen kehittämistyöhön. Tulevaisuuden verkostotyöskentelyä säätelee vapaaehtoisuus ja johtajan tehtävänä on mahdollistaa vuorovaikutuksen ja tietojenvaihdon sujuvuus. (Finnsight 2006, 37.) Tulevaisuudessa työtä ei voi valvoa samalla tavalla kuin nyt, koska työntekijät saattavat sijaita etäällä toisistaan. Johtamisen pitäisi perustua selkeästi sovittuihin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Työryhmän jäsenet eivät välttämättä tapaa usein, vaan yhteyttä pidetään sähköisten kanavien kautta. (Finnsight 2006, 54.) Johtamistapojen täytyy muuttua yritysten sisällä niin, että työnteko ei ole enää ylhäältä saneltua ja määräyksiä, vaan avointa toimintaa, jolla on selkeä, yhteinen päämäärä. Yritysten sisälle voi muodostua itsenäisiä yhteisöjä, joita yritysten johdon pitäisi oppia hyödyntämään sen toiminnassa. Tulevaisuudessa organisaatioihin voi muodostua riippumattomien asiantuntijoiden yhteisöjä, jotka toimivat pitkien välimatkojen vuoksi virtuaalisesti (Apilo & al. 2009, 25 - 26).

Tietokoneiden ympäröimänä kasvaneen uuden sukupolven tullessa mukaan työelämään, totutut toimintatavat pitää todennäköisesti kyseenalaistaa. Tulevat työntekijät haluavat työltään joustavuutta sekä työaikojen että työtehtävien suhteen. Uudessa työelämässä ihmisten arvo määrittyy osittain sen kautta, kuinka hyvä hän on verkostoitumaan. Tulevaisuudessa verkostosuhteiden määrä on tärkeää henkilön menestymisen kannalta. Tulevaisuuden työntekijäsukupolvi ei halua tinkiä vapaa-ajastaan, eikä sitoudu helposti yhteen paikkaan pitkäksi ajaksi. Uusi sukupolvi on valmis tekemään työtä verkostomaisesti ja jakamaan ideoitaan muiden ammattilaisten kanssa. He kaipaavat haasteita ja ovat valmiita uudistumaan. (Apilo & al. 2009, 18 - 19.) Verkostoituminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, sen vuoksi olisi hyvä verkostoitua aktiivisesti ja oppia verkostotoimintaa jo tällä hetkellä. Verkosto-osaamista kasvattamalla voidaan tulevaisuudessa perustettavia verkostoja hyödyntää entistä tehokkaammin ja joustavammin.

3 JULKISTEN KANSAINVÄLISTYMISPALVELUJEN VERKOSTOT

Kansainvälinen kilpailu koskettaa myös pelkästään kotimaisilla markkinoilla toimivia yrityksiä. Koko Euroopan Unionin alueella maiden yhteisenä tavoitteena on pk-yritysten vientitoiminnan edistäminen. Eurooppalaisten yritysten pitää pystyä vastaamaan esimerkiksi Aasian maista tulevaan kilpailuun. Osaamista ei saa päästää karkaamaan suomalaisista ja muista eurooppalaisista yrityksistä. Suomessa noin viidennes pk-yrityksistä harjoittaa vientiä, mutta vain viidelle prosentille ulkomaat ovat keskeisin markkina-alue. (pk-yritysten vientimahdollisuudet hyödynnettävä 2005, 4, 6.) Pienenä maana Suomi on entistä riippuvaisempi yritysten kansainvälistymisestä ja viennistä. Yritysten kansainvälisyysosaamista ja kansainvälistä kilpailukykyä pitäisi kehittää, ja tässä julkisilla kansainvälistymispalveluntarjoajilla on tärkeä rooli yritysten tukena. (Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia 2007, 3)

Pk-yritykset eivät hyödynnä viennin ja kansainvälistymisen edistämispalveluja (jatkossa vke-palvelut) täysipainoisesti. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n vuonna 2005 julkaisemassa selvityksessä: ”Viennin ja kansainvälistymisen edistämispalveluiden käyttö ja kehittäminen pk-yritysten näkökulmasta” etsittiin vastauksia mm. julkisten vke-palvelujen käytön yleisyyteen ja asiakastyytyvyyteen sekä selvitettiin asiakkaiden näkemyksiä palvelujen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Selvityksen tuloksena havaittiin, että pk-yritysten mielestä vke-palvelujen markkinointi ei ole tehokasta, palveluja ei pidetä asiakaslähtöisinä, eivätkä yritykset tunne palveluja hyvin. Yhtenä syynä vke-palvelujen huonoon tunnettuuteen pidettiin palvelutarjonnan laajuutta ja jäsentymättömyyttä, jonka vuoksi yritysasiakkaiden on vaikea hahmottaa palveluntarjoajien tarjoamia vaihtoehtoja. (pk-yritysten vientimahdollisuudet hyödynnettävä 2005, 5 – 8, 13). EK teki selvityksen pohjalta mm. seuraavia kehittämissuhteita: vke-palveluja pitäisi markkinoida enemmän, palveluja pitäisi kehittää kokonaisuutena yhteisen strategian pohjalta ja vke-palveluntarjoajien yhteistyötä aluetasolla voitaisiin lisätä. (pk-yritysten vientimahdollisuudet hyödynnettävä 2005, 16 - 17)

Vaikka selvityksestä on jo 5 vuotta aikaa, tilanne ei ole juurikaan muuttunut. Elinkeinoelämän keskusliiton Innovaatiojohtaja Hannele Pohjolan esityksessä 6.5.2010 käytiin läpi yrityspalvelujärjestelmää, ja samat palvelutarjonnan monimutkaisuuden ongelmat jatkuvat edelleen. Pohjolan esityksessä korostettiin toimijoiden alueellista verkostoitumista yhtenä ratkaisuna ongelmiin sekä huomioitiin ELY-keskusten keskeinen rooli yrityspalvelukokonaisuuden kehittämisessä. (Seudullisten yrityspalvelujen kehitysseminaari Helsingissä 6.5.2010.)

Vientifoorumi on Kauppa- ja teollisuusministeriön (nykyinen Työ- ja elinkeinoministeriö) nimittämä toimikunta, jonka keskeinen tehtävä on luoda kansallinen strategia viennin ja kansainvälistymisen edistämiseksi. Strategian toteuttamisvastuu on Työ- ja elinkeinoministeriöllä. (Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia 2007, 3, 11). Vientifoorumin vke-strategian (2007) mukaan nykyisen vke-järjestelmän palveluvalikoima on kattava, mutta järjestelmän heikkoudet liittyvät mm. valtakunnallisen ja alueellisen toiminnan yhteensovittamiseen sekä asiakasnäkökulmasta järjestelmän huonoon tunnettuuteen. Kriittisinä menestystekijöinä vke-strategiassa nähdään julkisen kansainvälistymis-palvelujärjestelmän päällekkäisyyksien ja aukkojen poistaminen sekä toimijoiden organisaatorajojen madaltaminen ja toimijoiden välinen yhteistyö (Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia 2007, 8 - 9).

10.11.2010 järjestettiin ELY-keskusten kansainvälistymispalvelujen kehittämispäivä Työ- ja elinkeinoministeriössä Helsingissä. Tilaisuudessa teollisuusneuvos Severi Keinälä esitteli Vientifoorumin uuden strategian, jonka uusi nimi on ”Yritysten kansainvälistymisen ja viennin strategia”, eli YKV-strategia. Uudella nimellä haluttiin osoittaa selvästi, että kyse on nimenomaan yrityksiin kohdistuvasta kansainvälistymisstrategiasta. Strategiassa esitelty visio vuoden 2015 julkisille yritysten kansainvälistymispalveluille on eritelty neljään kohtaan: yritysten kv-menestyksen vauhdittaminen, asiakaslähtöisyys, järjestelmän selkeyttäminen ja tiiviisti yhdessä toimiva palveluverkosto. Tulevaisuudessa kansainvälistymispalvelujen tarve voi kasvaa, kun uusi, entistä kansainvälisempi ja kielitaitoisempi sukupolvi siirtyy

työelämässä eteenpäin. Pajarinen & Rouvinen (2006) selvittivät Tekesille teke-
mässään tutkimuksessa, mistä uusia kasvuyrittäjiä voitaisiin saada Suomeen. Tut-
kimuksessa tuli esiin, että nuorempi sukupolvi on valmiimpi kansainvälistymään
ja ottamaan riskejä kuin aikaisemmat sukupolvet. (Apilo & al. 2009, 34.) Yritys-
ten kansainvälistymiseen liittyvää palvelutarjontaa pitäisi kehittää mahdollisim-
man pian, että tulevaisuuden palvelutarpeisiin voitaisiin vastata tehokkaasti ja
ammattitaitoisesti.

Opinnäytetyön case-verkoston, Hämeen KV-foorumin käynnistäminen vastaa
EK:n ja Vientifoorumin esittämiin parannusehdotuksiin ja tukee osaltaan
ministeriön strategisia pyrkimyksiä. Ministeriö on osoittanut vahvan tukensa
Hämeen kansainvälistymispalvelujen verkostoitumishankkeelle. KV-foorumin
päämääränä olisi lisätä selvityksissä esitettyä paikallisten kansainvälistymis-
palvelujen tarjoajien yhteistyötä, jonka avulla palvelutarjontaa voitaisiin selkiyttää
ja sitä kautta parantaa asiakaspalvelua. KV-foorumin tavoitteena olisi myös auttaa
paikallisia julkisia palveluntarjoajia tuntemaan toistensa toimintaa paremmin sekä
viestiä palveluista tehokkaammin kaikille sidosryhmille. Hämeen KV-foorumin
pohjatyönä Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen kansainvälistymispalveluntarjoajat
on koottu ministeriön lähettämälle Excel-pohjalle alueellisen palvelutarjonnan
hahmottamiseksi (LIITE 2).

3.1 Kansainvälistymispalvelujen verkostoja Hämeessä

Julkisten kansainvälistymispalvelujen yhtenäistämiseksi ja selkeyttämiseksi on
käynnistetty useita hankkeita, mutta alueellista yhteistyötä ei ole saatu näkyvästi
tehostettua. Yksi syy voi olla se, että esimerkiksi Vientifoorumi ja
Elinkeinoelämän keskusliitto EK toimivat valtakunnallisesti, jolloin niiden
käynnistämät hankkeet saattavat tuntua alueellisten toimijoiden kannalta etäisiltä.
Vientifoorumin ja EK:n jäsenistöön kuuluu pääosin korkeassa asemassa olevia
toimijoita, jotka eivät todennäköisesti vastaa kv-palvelujen kehittämishankkeiden
käytännön toteutuksesta organisaatiossaan, jolloin kehittäminen voi jäädä
johtoryhmän suunnittelemien strategioiden tasolle ja käytännön toimenpiteet
puolitiehen.

Hämeen alueen kv-palvelutarjontaa on käsitelty esimerkiksi Päijät-Hämeen kansainvälisen toiminnan ohjelmassa vuosille 2007 – 2010 (Päijät-Hämeen liitto 2006), joka pohjautuu Päijät-Hämeen maakuntasuunnitelmaan ja -ohjelmaan. Maakunnan kansainvälisessä toiminnassa sekä julkisten että yksityisten toimijoiden vaatimuksina ovat tuottavuus ja tehokkuus. Julkisten palvelujen tuottavuutta pitäisi nostaa ohjelman tavoitteiden mukaan esimerkiksi kehittämällä uusia toimintamalleja ja verkostoja. Ohjelman suosituksen mukaan yritysten kansainvälistymispalvelut täytyisi toteuttaa alueellisena yhteistyönä. (Päijät-Hämeen kansainvälisen toiminnan ohjelma 2007 – 2010, 2006, 3 – 5.) Päijät-Hämeen kv-palveluntarjoajat tekevät jo nyt yhteistyötä, mutta yhteistyö on usein satunnaista ja liittyy yksittäisiin tilaisuuksiin tai asiakashankkeisiin. Asiakkaan saama palvelu riippuu tällä hetkellä paljolti siitä, mihin palveluntarjoajaan hän on ensimmäisenä yhteydessä. Asiakkaalle tarjotaan yleensä tarpeesta riippumatta oman organisaation palveluja, vaikka hänen tarpeeseensa voisi löytyä sopivampi palvelu joltain muulta toimijalta. Tämä on ymmärrettävää niissä organisaatioissa, joiden palvelut ovat maksullisia.

Kansallinen kv-palveluihin kohdistuva kehittämishanke, joka koskee myös Hämeen aluetta, on esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n järjestämä KiVi-projekti (Kilpailukykyä viennistä), jonka avulla tarjotaan yrityksille tietoa kansainvälistymispalveluista ja rahoituksesta. Projekti järjestää vuoden aikana maksuttomia neuvontatilaisuuksia ELY-keskusten sijaintipaikkakunnilla (15 paikkakuntaa), Hämeessä tilaisuus järjestetään lokakuussa 2011. Tilaisuuksissa alueen kansainvälistymispalveluntarjoajat esittelevät samassa tilassa yrityksille omia palvelujaan. Tarkoitus on lisätä yritysten tietoa palveluista ja auttaa julkisia kv-palvelujen tarjoajia verkostoitumaan. Tilaisuuksien avulla tavoitetaan kuitenkin vain pieni osa yrityksistä, koska kyseessä on kertaluonteinen tilaisuus. Palveluntarjoajien verkostoituminen tilaisuuden aikana rajoittuu yleensä yhteistyöhön tilaisuuden käytännönjärjestelyissä, eikä jatku enää tilaisuuden jälkeen KiVi-projektin merkeissä. Muita Hämeen alueella käynnissä olevia kansallisia julkiseen palvelutarjontaan liittyviä hankkeita, kuten Seudullisten yrityspalvelujen vetämä SeutuYp-hanke, jossa kehitetään seudullisen yrityspalvelun toimintamallia, sekä KOKO Russia –hanke, jossa lisätään

seudullisten yrityspalvelujen Venäjän-osaamista. SeutuYp-hankkeessa ovat mukana kaikki yritysneuvontaa antavat palveluntarjoajat, eli hanke ei kohdistu kv-palveluihin. KOKO Russia taas keskittyy pelkästään Venäjän-markkinoille suuntautuviin yrityspalveluihin.

Päijät-Hämeen alueella on aikaisemminkin rakennettu julkisten kv-palveluntarjoajien verkostoja, mutta verkostot ovat yleensä keskittyneet tiettyihin toimijoihin tai markkinoihin. Kansainvälistymispalveluihin liittyen Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy LAKES on toteuttanut vuosina 2005 - 2008 ESR-projektin: ”Kansainvälistyminen klustereissa ja kasvualoilla”. Projektin lähtökohtana oli tukea Päijät-Hämeen yritysten ja julkisten toimijoiden kansainvälistymistä ja toiminta keskittyi pääosin Lahden alueelle. Projektissa oli mukana vain osa kv-palvelujen tarjoajista, ja sen kohdemarkkinoiksi oli valittu Kiina ja Venäjä. Suunnitteilla olevassa Hämeen KV-foorumissa voisivat olla mukana kaikki alueen palveluntarjoajat sekä kaikki kansainvälistymiseen liittyvät palvelut ilman markkina- tai muita rajoituksia.

Hämeessä toimii myös Hämeen kauppakamarin koordinoima Hämeen alueen Kv-kauppakilta, jossa tavoitteena on lisätä paikallisten kv-palveluntarjoajien sekä yritysten välistä yhteistyötä. Kv-kauppakillan toiminta oli jonkin aikaa pysähdyksissä, mutta nyt hanke on käynnistetty uudelleen. Kv-kauppakillassa ja KV-foorumissa on samansuuntaisia tavoitteita, mutta KV-foorumin olisi tarkoitus olla pelkästään julkisten kv-palveluntarjoajien oma verkosto, kun taas Kv-kauppakilta on avoin myös yrityksille ja yksityisille toimijoille. KV-foorumi voisi hyvin tehdä yhteistyötä Kv-kauppakillan kanssa ja sopia vapaamuotoisesti työnjaosta Kv-kauppakillan kanssa alueellisten palvelujen kehittämiseksi. Kv-kauppakilta voisi esimerkiksi keskittyä yritysten ja palveluntarjoajien välisten suhteiden kehittämiseen, ja KV-foorumi voisi edistää aktiivisesti palveluntarjoajien keskinäistä yhteistyötä.

3.2 KV-fooromit muualla Suomessa

Tällä hetkellä toimivat KV-fooromit ovat vasta toimintansa alkutaipaleella.

KV-foorumille ei ole määritelty ministeriöstä tarkkaa muotoa, sen vuoksi jokainen KV-foorumi toimii hieman eri tavalla. Pohjois-Pohjanmaan (Oulu) ja Varsinais-Suomen (Turku) ELY-paikkakunnilla KV-foorumin toiminta on käynnistetty Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuella projektimuodossa (liite 3). Pohjois-Savon ELY-keskuksessa (Kuopio) toiminta on projektimuotoista, mutta siellä verkosto ei toimi KV-foorumin nimellä, vaan ESR-projektin nimenä on ”Kansainvälistymis-palvelujen toimintamalli”. Projektin tavoitteet ovat kuitenkin suurelta osin yhtenevät muiden paikkakuntien KV-foorumien kanssa.

Oulun, Turun ja Kuopion projekteille tehtiin opinnäytetyön osana puhelinhaastattelu huhtikuun 2010 aikana, jonka tarkoituksena oli saada taustatietoa ja hyviä toimintamalleja KV-foorumin käynnistämiseksi Hämeessä. KV-foorumi –toimintaan liittyen järjestettiin Helsingissä 22.11.2010 tapaaminen, johon osallistuivat Oulun, Turun ja Kuopion projektien vastuuhenkilöt, Työ- ja elinkeinoministeriössä ELYn kv-toimintojen kehittämisestä vastaava henkilö sekä Hämeen ELY-keskuksen edustajia. Haastattelun vastaajilta sekä tilaisuuteen osallistuneilta pyydettiin lupa kommenttien käyttöön opinnäytetyössä, ja kaikki osallistujat suhtautuivat ehdotukseen myönteisesti.

Oulun ELY-keskuksessa haastatteluun vastasi kv-asiantuntija Marjo Soppela, ja kertoi projektin toiminnasta Pohjois-Pohjanmaalla. KV-foorumi on toiminut Oulussa vuoden 2010 alusta lähtien. Pohjanmaalla on melko vähän resursseja kansainvälistymiseen ja KV-foorumi on perustettu alueelle korjaamaan resurssipuutetta. Pohjois-Pohjanmaan KV-foorumissa on mukana kansainvälisestä toiminnasta kiinnostuneiden yritysten johto- ja avainhenkilöitä sekä alueellisten yrityskehityspalveluorganisaatioiden henkilöstöä. Ensisijaisena kohderyhmänä ovat yritykset. Haastattelun aikaan KV-foorumissa oli mukana noin 10 yritysten edustajaa ja 30 julkisen sektorin toimijaa. KV-foorumiin oli ollut helppo saada toimijoita mukaan, mutta yhteistyön laatua oli vaikea arvioida, koska projekti oli niin alussa, ettei yhteistä tekemistä juurikaan ollut vielä käytännössä ollut.

KV-foorumin tavoitteena Pohjois-Pohjanmaalla ovat alueen kv-toiminnan koordinointi ja kv-palvelupolun selkeyttäminen, kv-tilaisuuksien järjestäminen, vientirengastoiminnan aktivointi sekä kv-tilaisuuksista tiedottaminen.

Tärkeimmäksi KV-foorumin tehtäväksi alueella on nimetty tiedottaminen, ja kv-asiantuntija Marjo Soppela on koonnut projektin puitteissa kv-uutiskirjettä, jonka postituslistalle oli liittynyt jatkuvasti uusia vastaanottajia (n. 5 – 10 uutta henkilöä viikossa). Kv-uutiskirjeeseen on koottu alueen kv-tapahtumat.

Oulussa on kerätty tietokantaa alueen yrityksistä, jotka ovat jo kansainvälistyneet tai joita se kiinnostaisi. Osana Oulun KV-foorumin toimintaa on mallinnettu yrityksen kansainvälistymispolku sekä palvelupolku, johon eri toimijoiden kv-palvelut on asetettu asiakkaan tarpeen mukaisesti järjestykseen. Kaikki alueen toimijat hyödyntävät palvelupolkua asiakasneuvonnassaan. Alueen toimijoiden järjestämät kv-tilaisuudet on viety paivyri.net –verkkopalveluun, jonka avulla yritetään vähentää päällekkäisten tilaisuuksien järjestämistä. Pohjois-Pohjanmaalla on suunnitteilla myös kv-kartta, johon laitettaisiin alueen palveluntarjoajat maanosien mukaan (Eurooppa, Aasia jne.). Käynnistysvaiheen ongelmana Marjo Soppela mainitsi sen, että on vaikeaa löytää aikaa tutustua kaikkiin mukana oleviin sidosryhmiin riittävästi. Haastattelun tekemisen aikaan maaliskuussa 2010 Pohjois-Pohjanmaan KV-foorumin toiminta oli vasta alussa ja toiminta haki vielä lopullista muotoaan.

Varsinais-Suomen osalta haastateltiin projektipäällikkö Pia Poikosta, jonka toimipiste sijaitsee yritysneuvontapisteessä Turussa. Varsinais-Suomen KV-foorumin esite on liitteessä 3. Varsinais-Suomen projektissa ovat mukana julkiset ja yksityiset palveluntarjoajat sekä pk-yritykset. Projekti aloitti toimintansa huhtikuussa 2009. Haastatteluhetkellä maaliskuussa 2010 toiminta oli vielä alussa, eikä käytännön toiminnasta ollut vielä kovinkaan paljon kokemusta. Projekti oli toiminut aikaisemmin vuonna 2006, mutta välillä oli ollut taukoa, ja uuteen projektiin on valittu uusi projektipäällikkö. Projektissa on mukana noin 90 toimijaa, joista puolet on yksityisiä ja puolet julkisia toimijoita. KV-foorumille on suunniteltu ydinryhmän työpajakokouksia 4 kertaa vuodessa ja kaikkien toimijoiden yhteiskokouksia 2 kertaa vuodessa. Toimijat olivat lähteneet yleensä mielellään mukaan KV-foorumin toimintaan. Osa KV-foorumin jäsenistä on

aktiivisesti mukana, osa taas ei juurikaan osallistu toimintaan. Jotkut toimijat olivat jo jättäytyneet pois KV-foorumista, mutta myös uusia jäseniä oli saatu mukaan. Toiminta oli vielä haastattelun aikaan järjestäytymätöntä, mutta eteni projektipäällikön mielestä kuitenkin jatkuvasti hyvään suuntaan.

Varsinais-Suomen KV-foorumissa projektipäällikkö toimii yrityspalvelupisteessä ja neuvoa yrityksiä kansainvälistymisasioissa eteenpäin kv-verkoston jäsenten luo, sekä hoitaa kv-asioista tiedottamisen yhteistyössä paikallisen ELY-keskuksen kanssa. Tiedotetta alueen kv-tapahtumista postitetaan parin viikon välein. Haastatteluhetkellä kv-tiedotteen postituslistalla oli mukana 1000 yritystä ja noin 200 sidosryhmien yhteyshenkilöä. Tieto kv-tiedotteesta on kulkenut ”puskaradion” kautta toimijalta toiselle, eli yritykset ovat suositelleet toisilleen postituslistalle liittymistä. Projektipäällikkö Pia Poikosen mielestä KV-foorumin hyötynä mukana oleville palveluorganisaatioille on se, että ne pystyvät kertomaan palveluistaan asiakkaille selkeämmin kuin yksin toimiessaan. Asiakkaan ei itse tarvitse hakea tietoa monesta paikasta ja hän saa kokonaisvaltaisemman kuvan tarjonnasta, kun tieto kaikkien palveluntarjoajien vaihtoehtoista löytyy yhdestä paikasta. Projektissa suunnitellaan Internet-pohjaisen keskustelualustan avaamista jäsenille. Projektipäällikön mielestä ongelmana KV-foorumissa on ollut aktiivisten toimijoiden vähyys ja luottamuksen kehittyminen toimijoiden välille, jolloin toimijoita on vaikea saada jakamaan tietoa. Toimijat pitävät usein kiinni omista tavoitteistaan ja heidät on vaikea saada tekemään yhteistyötä.

Pohjois-Savon osalta haastateltiin kv-koordinaattori Silja Huhtiniemeä. Pohjois-Savon projekti on käynnistynyt syyskuussa 2009. Pohjois-Savossa tavoitteena on perustaa ”kv-hotelli”, josta yritys löytäisi tarvitsemansa kv-palvelut samasta paikasta. Projektin alkukeskusteluissa on ollut mukana n. 20 alueellista yrityspalveluorganisaatiota, jotka laativat projektin suunnitelmat yhdessä konsulttiyrityksen kanssa (Gaia Consulting). ELY-keskusta ei ollut määritelty projektin vetäjäksi, mutta projektin toimijat valitsivat itse ELY-keskuksen vetämään hanketta. Projektin tarkoituksena ei ole olla ELY-keskuksen johtama hanke, jossa se määräisi muiden jäsenten tehtävistä, vaan ELY toimii hankkeen vetäjänä ja koordinoi projektin toimintaa.

Kv-koordinaattorin mukaan Pohjois-Savossa oli selkeästi olemassa tarve KV-foorumin tyyppiselle toiminnalle, mutta haasteena projektille ovat olleet toimijoiden erilaiset näkemykset KV-foorumin toiminnasta. Pohjois-Savon KV-foorumeissa on tarkoitus tehdä yhteistyösopimukset toimijoiden välille ja hahmotella asiakkuusprosessi, jossa kuvataan miten asiakkaan kannattaa edetä kv-palveluissa. Toimijoiden kesken on ollut erimielisyyttä palvelutarjonnasta ja asiakkuuksista, jonka vuoksi toimijoiden roolitus on ollut vaikeaa.

Kv-koordinaattori Silja Huhtiniemi on ollut aktiivisena toimijana KV-foorumi –paikkakuntien yhteistapaamisissa ja hän on korostanut myös KV-foorumin vetäjien yhteistyötarvetta, ettei jokaisen tarvitsisi opetella samoja asioita erillään, vaan voisi oppia ja jakaa tietoa toisten KV-foorumin vetäjien kanssa.

Yhteenvetona haastatteluista voi havaita, että palveluntarjoajien verkostoituminen oli kaikilla alueilla koettu tärkeäksi ja hyväksi asiaksi, mutta käytännön toiminnan käynnistyminen vie paljon aikaa, eikä hankaluuksilta yhteistyön aloituksessa ole välttytty. Vaikuttaa siltä, että kv-toimijat ilmaisevat helposti kiinnostuksensa tulla mukaan KV-foorumin toimintaan, mutta käytännössä heitä on vaikea saada sitoutumaan toimintaan riittävästi. Haastatteluhetkellä toiminta oli kaikilla alueilla vielä alussa, eikä kokemusta KV-foorumin toimivuudesta ollut vielä kovinkaan pitkältä ajalta. Haastateltavien kokemusten perusteella verkoston käynnistäminen vaatii paljon aikaa, aktiivisuutta ja periksi antamattomuutta. Kaikki toimijat eivät lähde innoissaan mukaan, vaan vaatii työtä saada heidät innostumaan verkostotoiminnasta ja sitoutumaan aidosti verkostomaiseen yhteistyöhön. Sellaiseen verkostotoimintaan on helppoa mennä mukaan, joka ei vaadi itseltä mitään ponnisteluja. Käynnistetyissä kv-verkostoissa on mukana useita toimijoita ja vaarana on mielestäni se, että verkoston tärkeimmäksi tehtäväksi jää kv-tiedotteen kerääminen ja lähettäminen.

3.3 Haastattelujen toteutustapa

Haastattelut toteutettiin melko nopealla aikataululla kolmen viikon aikana. Ensimmäinen haastattelu tehtiin jo samana päivänä, kun haastattelukutsut lähtivät sähköpostilla. Testasin haastattelulomaketta ensin oman organisaationi sisällä ja sain myös yksikkömme päälliköltä palautetta lomakkeesta. Jaoin

haastattelukysymykset kahteen teemaan, eli haastattelussa oli sekä yleisesti verkostoitumista käsitteleviä kysymyksiä, joilla selvitettiin vastaajien käytännön kokemuksi verkostossa toimimisesta, sekä suoraan KV-foorumiin liittyviä kysymyksiä, joilla haettiin haastateltavien toiveita suunnitellulle verkostolle.

Käytännön osuudessa haastateltiin 20 Hämeen alueen kv-toimijaa, sekä muutamia valtakunnallisia kv-toimijoita. Haastattelupyynnöt lähetettiin 24 henkilölle ja omasta organisaatiosta haastateltiin kahta henkilöä, eli kansainvälistymisasiantuntijaa ja kansainvälistymisryhmän päällikköä. Lista haastatelluista on liitteessä 4 ja kyselylomake liitteessä 5. Haastattelun alussa kysyttiin vastaajien kokemusta verkosto-toiminnasta ja saatiin tulokseksi pitkä luettelo erilaisia verkostoja. Haastatteluista tuli sellainen kuva, että verkostoitumisesta on tullut lähes muoti-ilmiö (myös) julkisella puolella ja kaikki toimijat ovat tälläkin hetkellä mukana monissa erilaisissa verkostoissa. Useilla vastaajilla oli kokemusta pitkältä ajalta monista eri verkostoista ja selkeät mielipiteet siitä, mitä verkostoissa kannattaa tai ei kannata tehdä.

Haastattelujen yhteenveto on tehty siten, että haastattelussa saadut vastaukset on kerätty kysymys kerrallaan yhteen, eli kaikkien vastaajien samaan kysymykseen antamat vastaukset on koottu tämän kysymyksen alle. Yhden kysymyksen vastauksista on yritetty erottaa toistuvia teemoja, jotka on jaoteltu kysymyksen alle omiksi ryhmikseen. Teemat on vielä lajiteltu tärkeysjärjestykseen sen mukaan, kuinka monta samantyyppistä vastausta/teema kysymykseen on saatu. Vastausten ryhmittely on ollut haasteellista, koska haastatteluissa vastaajille ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemoittain jaotelluissa ryhmissä vastaukset saattoivat olla eri sanoin ilmaistuja, kunhan ne sopivat saman alaotsikon alle. Alaotsikkona voi olla esimerkiksi ”yhteistyön lisääminen”, johon liittyviä vastauksia voivat olla esimerkiksi suoraan ilmastu ”toimijoiden yhteistyön lisääminen” tai esimerkiksi ”tilaisuuksien järjestäminen yhteistyössä”, joka myös kuuluu saman otsikon alle. Jokaisen kysymyksen loppuun on kerätty ”sekalaiset vastaukset”, jotka eivät tunnu sopivan mihinkään löydettyistä teemoista. Omaksi ryhmikseen on kerätty vastaukset, joihin on tullut vähintään 3 samantyyppistä vastausta eri vastaajilta.

Suurimmat vastausryhmät erottuivat melko selvästi muista, lähes puolet vastaajista oli vastannut useimpiin kysymyksiin samantyyppisesti. Kaikki eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin, jos olivat mielestään jo vastanneet kysymykseen aikaisemman kysymyksen yhteydessä. Vastauksissa oli jonkin verran toistoa kysymysten samankaltaisuuden vuoksi ja vastauksista olisi voinut tehdä suurempia ryhmiä yhdistelemällä eri kysymyksiin saatuja samankaltaisia vastauksia, koska esimerkiksi tiedonkulun tärkeyteen tuli mainintoja eri näkökulmista sekä verkostoitumisen hyötynä että verkostotoiminnan epäonnistumisen syynä. Vastauksista pystyi kuitenkin hyvin erottamaan useimmin toistuvat teemat, jonka vuoksi ryhmittelyn jatkaminen ei todennäköisesti olisi muuttanut lopputulemaa. Uusien ryhmien luomista olisi voinut jatkaa hyvin pitkään, mutta se ei olisi todennäköisesti tuonut tuloksiin mitään uutta, vaan olisi vain lisännyt suurimpien ryhmien vastaajamääriä.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajilta nimeämään heidän tarjoamansa tärkeimmät kansainvälistymispalvelut sekä kertomaan, jos heillä on kansainvälistymisestä erikoisosaamista, kuten esimerkiksi maakohtaista osaamista. Ensimmäiseen kysymykseen tuli kaikkein pisimmät vastaukset, vaikka sen oli tarkoitus olla vain lyhyt yhteenveto tärkeimmistä palveluista. Ensimmäisen kysymyksen avulla toivottiin saatavan vastauksia liitteessä 4 olevan taulukon täydentämiseksi, mutta vastaajat luettelivat tässä kohdassa lähes kaikki palvelut, joita he voivat tarjota, sekä suunnitellut projektit ja muut tilaisuudet. Haastattelujen kuluessa yritin tarkentaa kysymystä, mutta sain silti vastaukseksi pitkiä luetteloja muutaman tärkeimmän palvelun sijasta. En ottanut ensimmäistä kysymystä mukaan yhteenvetoon, koska vastaukset olivat niin kaukana toivotuista, ettei niistä olisi hyötyä KV-foorumien suunnittelussa. KV-foorumia käynnistettäessä ensimmäinen kysymys pitäisi esittää uudelleen rajattuna esimerkiksi niin, että jokainen organisaatio saisi mainita vain 3 tärkeintä palveluaan. Palvelut pitäisi pystyä niputtamaan selkeiksi kokonaisuuksiksi, eikä jokaista tuotetta tarvitsisi nimetä erikseen, niin kuin opinnäytetyön haastatteluissa tapahtui. Monisivuinen yksittäisten tuotteiden luettelo ei tuo selvyyttä alueen kansainvälistymispalvelutarjontaan.

Vastaajat antoivat hyviä yksittäisiä vastauksia ja tarkkojakin kertomuksia sellaisista verkostoista, joissa he olivat itse olleet mukana. Vastaajat näkevät verkostotoiminnassa monia hyviä puolia, mutta vastauksissa heijastui myös se, että hyvin toimivaa verkostoa on haasteellista käynnistää. Haastatteluista sai sellaisen tunteen, että verkostoja käynnistetään usein vain siksi, että on hyvä olla aktiivinen, ja verkostoihin kuulutaan usein ”varmuuden vuoksi”, ettei jäisi mistään ulkopuolelle. Asiantuntijaverkostoja ei mielestäni pitäisi käynnistää vain määrääjäksi, vaan verkostotoiminnan kannattaisi olla jatkuvaksi ajateltu uusi toimintatapa. Vastaajien mukaan verkostotoiminnan pitäisi lähteä todellisesta tarpeesta ja tuoda aitoa hyötyä osallistujille. Moni vastaajista oli ollut mukana verkostossa, jossa idea oli hyvä mutta käytännön toiminta suunnittelematonta ja sekavaa. Vaikutti siltä, että vastaajat suhtautuvat epäluuloisesti uuteen verkostoon, ja monet vastaajat korostivat sitä, ettei heillä ole aikaa istua turhissa verkostotapaamisissa. Verkoston vetäjän merkitys nähtiin tärkeänä verkoston toiminnan kannalta. Vetäjällä pitäisi olla aidosti aikaa ja innostusta toimia verkoston aktivoijana.

3.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi tilannesidonnaisuus, tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe. Luotettavuutta arvioitaessa pitää arvioida onko tutkimuksen aihe vaikuttanut vastaajien vastauksiin. Tutkimuksen luotettavuudessa arvioidaan myös ovatko haastattelijan omat mielipiteet vaikuttaneet saatuihin vastauksiin tai johtopäätöksiin. Tutkimuksen validiteetissa arvioidaan ovatko tutkimuksessa saadut tulokset päteviä kuvaamaan käsiteltyä aihetta ja ovatko tehdyt päätelmät oikeita. Validiteettia arvioidaan myös sen pohjalta, millainen väärinymmärryksen mahdollisuus kysymyksiin sisältyy. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti kuvaa sitä, miten uskottavalla tavalla tutkimus on toteutettu ja johtopäätökset on tehty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös se, onko haastateltavat valittu oikein, eli pystyvätkö he vastaamaan kysymyksiin luotettavasti, ja kysytäänkö tutkimuksessa oikeanlaisia kysymyksiä.

Tutkimuksessa haastateltiin kahtakymmentä julkista toimijaa, jotka toimivat tai joilla on edustus kansainvälistymisasioissa Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen alueella. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostilla sellaisille henkilöille, jotka arvioitiin ELY-keskuksen kv-ryhmässä todennäköisiksi KV-foorumin yhteyshenkilöiksi, tai joilla muutoin on organisaatiossaan paras tuntemus kv-toiminnasta. Tutkimuksessa haastateltiin edustajia Hämeen ELY-keskuksesta (Lahti ja Hämeenlinna), Finprosta (Tampere), Finnveran Lahden konttorista, Venäjän kauppakillasta, Suomalais-Venäläisestä kauppakamarista (Helsinki), Lahden tiede- ja yrityspuistosta, Lahden kehittämisyritys LAKES Oy:stä, Päijät-Hämeen yrittäjiltä, Hämeen kauppakamarista, Forssan kehittämiskeskuksesta, Hämeen liitosta, ProAgria Hämeestä, Päijät-Hämeen liitosta, Lahden TE-toimiston EURES-neuvonnasta sekä Lahden ammattikorkeakoulusta. Haastateltavilta saatujen vinkkien perusteella haastattelin myös kansainvälistymiseen liittyvien verkostojen ammattilaisia, eli Työ- ja elinkeinoministeriön kv-asioiden yhteyshenkilöä ELY-keskuksessa sekä KOKO Russia -verkoston vetäjää. Kanta-Hämeestä haastattelupyynnöihin tuli vain muutama vastaus, eikä Tekesin edustaja ehtinyt vastata kyselyyn. Tekesin edustajat ovat olleet kuitenkin vahvasti mukana ELY-keskusten ja Työ- ja elinkeinoministeriön kansainvälistymiseen liittyvissä tilaisuuksissa, ja tuoneet esiin kannatuksensa alueellisen yhteistyön lisäämiseen kv-asioissa.

Haastattelussa toimijoilta kysyttiin sekä heidän kokemuksiaan verkostotoiminnasta että heidän toiveitaan käynnistettävälle Hämeen KV-foorumille. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 4. Jokainen toimija on ollut mukana monissa erilaisissa verkostoissa, joten kaikilla vastaajilla on runsaasti kokemusta verkostotoiminnasta, ja sitä kautta kykyä ja tietämystä arvioida verkostotoiminnan tuloksellisuutta. Suurimmalla osalla vastaajista heidän organisaationsa koko toiminta perustuu verkostoihin, koska monet organisaatiot ovat osa valtakunnallista verkostoa tai kattojärjestöä, jonka alaiset yksiköt toimivat alueellisesti itsenäisenä verkoston osana (mm. Kauppakamari, TEKEL, EURES ja SEKES). Haastateltavilla oli vahvoja mielipiteitä verkostotoimintaan liittyen, joka oli tulosten kannalta positiivista. Haastatelluilta tuli sellaista viestiä, että verkostoja on tällä hetkellä jo turhan paljon, ainakin julkisella sektorilla, ja uuden verkoston käynnistäjän pitää todella panostaa verkoston suunnitteluun ja käynnistämiseen. Monet toimijat suhtautuvat skeptisesti uuden verkoston käynnistämiseen, joten verkoston vetäjällä riittää

varmasti työtä yrittäessään vakuuttaa muut toimijat kyseisen verkoston hyödyllisyydestä.

Henkilökohtaisissa haastatteluissa pyysin lupaa nauhoittaa haastattelut ja pidin nauhurin näkyvillä pöydällä. Nauhuri vaikutti joihinkin vastaajiin sillä tavalla, että he alkoivat puhua virallisemmin ja tuntuivat antavan varovaisempia vastauksia. Kirjoitin vastaukset suoraan tietokoneelle vastaajan puhuessa ja vakuutin, että nauhoitus tulee vain omaan käyttööni. Olin ensimmäisten haastattelujen jälkeen positiivisesti yllätynyt, että onnistuin kirjoittamaan asiat ylös hyvin ilman nauhoitusta. Olen kirjoittanut töissä usein sanelusta, joten olen tottunut kirjoittamaan nopeasti. Tein monet haastattelut puhelimitse haastateltavan toiveesta. Puhelimes-
sa tehtyjä haastatteluja ei nauhoitettu, koska käytössäni ei ollut tällaista laitetta. Muutama vastaus tuli kirjallisesti haastateltavan kiireiden takia. Pyysin kaikilta henkilökohtaisesti ja puhelimitse haastatelluilta luvan nostaa tarpeen vaatiessa esiin yksittäisiä vastauksia heidän nimellään opinnäytetyössä, ja suurimmalle osalle tämä sopi hyvin. Vain muutama haastateltava pyysi lähettämään suoran lainauksen tarkastettavaksi, ennen kuin saisin luvan käyttää lainausta opinnäytetyössä. Työssäni tavoitteeni on ollut, että pystyisin tuomaan vastaukset esiin riittävän selkeästi ilman yksittäisten vastausten esiin nostamista. Toisaalta yksittäiset vastaukset voivat tuoda havaintoihin konkreettisuutta ja elävöittää tekstiä, joten niiden käyttö saattaisi tuoda eloa tekstiin. Monet vastaukset olivat kuitenkin tärkeimmissä asioissa niin samantyyppisiä, ettei yksittäisten kommenttien esille nostoon ollut mielestäni tarvetta.

Kaikilla vastaajilla vastaukset heijastivat heidän tämän hetken työtään, enkä muutamissa haastatteluissa saanut toivotunlaisia yleisluontoisia vastauksia. Toivoin vastausten olevan yleisesti verkostoitumiseen liittyviä havaintoja, mutta joskus haastateltava alkoi kertoa juuri omaan verkostotoimintaansa liittyviä yksityiskohtaisia, esimerkiksi rahoitus- tai tuotetietoja, joita en voisi hyödyntää haastattelujen yhteenvedossa. Halusin kuitenkin välttää vastaajan johdattelemisen haastattelutilanteessa johonkin tiettyyn suuntaan, joten hyväksyin myös ”väärät vastaukset” ja yritin tehdä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset olivat sellaisia, että eri kysymyksiin saattoi sopia samantyyppinen vastaus, jolloin muutamien vastaajien kanssa kävi niin, että he olivat vastanneet jo aikaisemmassa

vastauksessaan myös myöhemmin tulevaan kysymykseen. En kokenut tätä ongelmaksi enkä halunnut keskeyttää haastateltavaa, koska pystyin tekemään itselleni merkintöjä ja siirtämään jälkeinpäin vastauksen oikean kysymyksen alle. Mielestäni haastattelutilanteissa oli tärkeämpää antaa haastateltavan kertoa rauhassa näkemyksiään verkostoitumisesta, kuin keskeyttää sen vuoksi, että hän vastaa kysymyslomakkeeseeni nähden väärässä järjestyksessä. Esimerkiksi verkostoitumisen hyötyihin sekä hyvin toimivan verkoston kuvaukseen tulee uskoakseni väkisinikin samantyyppisiä vastauksia. En usko johdatelleeni haastateltavia missään vaiheessa vastaamaan tietyllä tavalla, koska huomioin asian haastatteluja tehdesäni. En myöskään usko, että omat mielipiteeni olisivat vaikuttaneet haastattelujen tuloksiin, koska itselläni ei ole ollut vahvoja verkostoitumiseen liittyviä ennakkokäsityksiä opinnäytetyötä tehdessäni.

Oli mukavaa huomata, että monet haastateltavat kertoivat mielellään kokemuksiaan verkostoitumisesta ja mielipiteitään verkostoihin liittyen. Tutkimuksen aihe on uskoakseni sen verran neutraali, ettei se ole vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. Vastauksissa tuli positiivisesti esiin myös teoriasta tuttuja asioita ja suurimmaksi osaksi vastaukset tukivat teoriassa saatua tietoa. Esiin nousi kuitenkin myös sellaisia asioita, jotka olivat lievästi ristiriidassa teorian tiedon kanssa. Verkoston johtaminen on aihe, josta on ristiriitaista tietoa jopa lähdekirjallisuudessa. Toisaalta verkostolle tarvitaan vahva, aikaansaava johtaja, joka pitää langat käsissään ja huolehtii sovittujen asioiden hoitamisesta sekä pitää verkoston toiminnan virkeänä. Verkostolla ei kuitenkaan saisi olla määräävää johtajaa, joka kertoo muille mitä tehdään, vaan kaikkien jäsenten pitäisi saada antaa panoksensa tasapuolisesti. Haastatteluissa korostui verkoston vetäjän rooli, eli useimmat vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että verkostolla on vahva, motivoitunut vetäjä. Muutamien vastaajien kokemuksen mukaan sellainen verkosto ei toimi, jossa ei ole toiminnasta vastuullista vetäjää.

KV-foorumin tulevasta muodosta ei ollut haastatteluja tehtäessä tarkkaa kuvaa, vaikka jotkut haastateltavista olisivat toivoneet tarkempaa kuvausta suunnitellusta toiminnasta. Tämä oli toisaalta positiivinen asia, koska suunnitellun verkoston tarkka kuvaus olisi voinut johdatella haastateltavia vastaamaan luodun mielikuvan mukaisella tavalla. Haastateltavat vastasivat nyt siltä pohjalta, millaiseksi he itse

kuvittelivat ja toivoivat tulevan verkoston muodostuvan. Näin jälkeenpäin ajateltuna saattoi olla jopa eduksi haastatteluille, että Hämeen KV-foorumia ei ollut vielä suunniteltu tarkasti, koska se ehkäisi osaltaan johdattelevien kysymysten tekemisen. Haastattelijalle oli kuitenkin hieman epämukavaa, ettei KV-foorumin toiminnasta pystynyt kertomaan tarkemmin, koska moni olisi halunnut siitä lisätietoja. Haastatelluilta tuli hyviä vinkkejä verkoston käynnistämiseen ja toimintaan, joita ei ehkä olisi osattu huomioida verkostosuunnitelmissa, jos ne olisivat olleet valmiina jo haastatteluja tehdessä.

3.5 Haastateltujen kokemukset verkostotoiminnasta

Haastattelussa oli kaksi eri teemaa, joista toinen oli haastateltavien kokemukset verkostotoiminnasta ja toinen haastateltavien toiveet KV-foorumille. Verkostotoimintaa käsittelevissä kysymyksissä kysyttiin samantyyppisiä asioita, kuin mitä teoriaosuudessa on käsitelty, kuten verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita asiantuntijatyössä. Verkostotoimintaa käsittelevien kysymysten alussa vastaajilta kysyttiin, mitä etua verkostossa toimimisesta heidän mielestään on sekä organisaatiolle että yksittäiselle asiantuntijalle. Suurin osa vastaajista (11 vastaajaa) nosti tärkeimmäksi hyödyksi osaamisen ja tiedon jakamisen verkoston toimijoiden välillä, joka tarkoittaa usein muilta oppimista ja sitä kautta oman tietotaidon kasvua. Vastaajat näkivät tärkeänä hyötynä myös tiedon lisääntymisen verkostossa, eli asiakkaan paremmat mahdollisuudet saada tietoa asiantuntijan verkoston avulla (5 vastaajaa). Tiedonsaannin kasvu nähtiin tärkeänä sekä asiakaspalvelun kannalta että myös oman osaamisen kannalta. Seuraavaksi suurimpina etuina nähtiin yhteistyön helpottuminen verkostotoiminnan kautta (4 vastaajaa), sekä kontaktien lisääntyminen (4 vastaajaa), eli verkoston kautta yhteyden saaminen uusiin henkilöihin ja verkostoihin. Useat vastaajat mainitsivat hyödyiksi myös uusien ideoiden saamisen verkoston kautta (4 vastaajaa), yhteistyön paranemisen ja helpottumisen (4 vastaajaa) sekä toimijoiden työnjaon selkeytymisen (3 vastaajaa). Muutaman maininnan eri vastaajilta saivat myös toimijoiden näkyvyyden paraneminen (yhteinen tiedottaminen ja yhteistilaisuudet) sekä luottamuksen ja avoimuuden lisääntyminen verkoston jäsenten kesken.

Verkostotoiminnan suurimpina puutteina nähtiin toiminnan suunnitelmallisuuden puuttuminen ja epäselvä tavoite (7 vastaajaa). Verkostotoiminnan onnistumista voi haitata konkreettisen hyödyn puuttuminen (5 vastaajaa) ja jäsenten heikko sitoutuminen toimintaan (5 vastaajaa). Toimijoiden omat tavoitteet saattavat mennä yhteisten tavoitteiden edelle, joka ei ainakaan edistä yhteistyön onnistumista (5 vastaajaa). Verkostoitumisen haasteina ovat myös luottamuksen ja avoimuuden puute (4 vastaajaa). Verkoston johtaminen ja verkostovetäjän tarve nähtiin useissa vastauksissa tärkeänä asiana (3 vastaajaa), joka liittyy vahvasti toiminnan suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Suurin osa vastaajista mainitsi ongelmaksi ”hyödyttömän” verkostotoiminnan; kukaan ei halua tuhlaata aikaansa tapaamisissa, joissa ei tapahdu tai ei sovita mitään konkreettista. Muutamia kommentteja saivat myös tiedonvälityksen ongelmat, jatkuvuuden puute ja parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen ongelmat.

Vastaajien mielestä hyvin toimiva verkosto on sellainen, jossa on määritelty selkeä toimintasuunnitelma ja tavoite (10 vastaajaa). Hyvin toimivan verkoston toiminta on vastaajien mukaan konkreettista ja siitä on todellista hyötyä verkoston jäsenille (8 vastaajaa). Asiantuntijat ovat monesti kiireisiä, eivätkä halua pelkkää ”jutustelua ja kahvinjuontia”, kuten muutama asian ilmaisi, vaan todellista tekemistä. Vetäjän rooli nähtiin tärkeänä, vetäjän pitäisi olla aktiivinen ja motivoitunut verkostotoimija (5 vastaajaa). Tiedonkulusta huolehtiminen on erittäin tärkeää ja tiedonjaon pitäisi sujua nopeasti (4 vastaajaa). Yhteistyön lisääminen konkreettisella tasolla (4 vastaajaa) ja säännölliset tapaamiset (3 vastaajaa) nähtiin hyvin toimivan verkoston toimintatapoina.

Verkostotapaamisia toivottiin 2 – 4 kertaa vuodessa. Muutama vastaaja ehdotti 1 – 2 kertaa ja pari vastaajaa useammin kuin 4 kertaa. Vastausten keskiarvona noin 3 tapaamista vuodessa voisi olla sopiva määrä. Sähköistä viestintää esim. sähköpostilla saisi vastaajien puolesta lähettää tarpeen mukaan, esimerkiksi muutaman kerran kuukaudessa. Muutama vastaaja huomautti kuitenkin, että viestien pitäisi olla kiinnostavia, jos niitä tulee usein. Vastaanottaja saattaa kyllästyä viesteihin, jos sisältö ei ole hänen kannaltaan tarpeellista ja kiinnostavaa. Internetistä löytyvä sähköinen palvelusivusto sai myös kannatusta neljältä eri vastaajalta.

Vastaukset tukivat erittäin hyvin teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita, eikä niissä tullut eteen juuri mitään teoriaosuudesta poikkeavaa. Ainoastaan vetäjän rooli nähtiin eri tavalla teoriassa ja haastatteluissa, koska vetäjä koettiin haastatteluissa hyvin tärkeänä, mutta teoriassa vetäjällä ei pitäisi olla kriittistä merkitystä verkoston toiminnassa, vaan verkosto voisi toimia jopa ilman vetäjää.

Käytännössä verkoston toiminta taitaa riippua paljon vetäjän halukkuudesta ja aktiivisuudesta, ja toiminta voi loppua, jos vetäjä ei pidä sitä aktiivisena.

Haastatteluissa vaikutti siltä, että vastaajien oli helppo löytää verkostoitumisesta positiivisia puolia ja asiantuntijat vaikuttivat olevan avoimia yhteistyölle. Monilla oli kuitenkin myös negatiivisia kokemuksia verkostoista, eivätkä vastaajat tuntuneet odottavan suuria uudelta verkostolta. Monella vastaajalla tuntui olevan sellainen käsitys, että verkostot toimivat aina vain rajoitetun määrääjän. Tämä johtuu todennäköisesti suuresta määrästä Euroopan Unionin rahoittamia projekteja, joiden puitteissa on käynnistetty monia määräaikaista verkostoja. Verkoston olisi kuitenkin hyvä olla pysyvä toimintatapa, muuten sitoutuminen ei ole asiantuntijoiden näkökulmasta kovinkaan kannattavaa. KV-foorumi voitaisiin perustaa pysyväksi verkostoksi, joka voisi ajan kuluessa muuttaa muotoaan, mutta sen ei tarvitsisi kadota mihinkään vaikka jäsenistössä tapahtuisi muutoksia.

3.6 Haastateltujen toiveet Hämeen KV-foorumille

Opinnäytetyön alussa mainituissa EK:n ja Vientifoorumin valtakunnallisissa kyselytutkimuksissa on selvitetty yritysasiakkaiden mielipiteitä myös Päijät-Hämeen alueen julkisiin kv-palveluihin liittyen, mutta harvassa tutkimuksessa on selvitetty julkisten palveluntarjoajien omaa näkemystä alueellisten palvelujen nykytilasta. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin myös palveluntarjoajien omia näkemyksiä palvelutarjonnan vahvuuksista ja heikkouksista. Useilla palveluntarjoajilla vaikuttaa kyselyn perusteella olevan vahva ja realistinen kuva palvelun tasosta, koska vastauksissa tuli esiin samanlaisia puutteita ja vahvuuksia kuin EK:n ja TEM:n teettämässä selvityksissä.

Kysyttäessä toimijoilta alueellisten julkisten kansainvälistymispalvelujen tämän hetken vahvuuksia vastaajat nostivat esiin useimmin laajan palvelutarjonnan ja toimijoiden suuren määrän (10 vastaajaa). Monissa vastauksissa tuli positiivisena puolena esiin myös kv-palveluissa toimivien henkilöiden vahva osaaminen (4 vastaajaa). Alueellisten kv-palvelujen heikkoutena nousi vahvasti esiin riittämätön yhteistyö ja puutteet alueellisten palvelujen koordinoinnissa (11 vastaajaa). Samat heikkoudet nähtiin suurimpina ongelmina myös EK:n ja Vientifoorumin selvityksissä. Palvelujen koordinointiin liittyen mainittiin usein palvelutarjonnan päällekkäisyydet ja toiminnan hajanaisuus. Vastaajien mielestä palvelujen hajanaisuus tarkoittaa asiakasnäkökulmasta palvelujen vaikeaa hahmotettavuutta. Vastaajat pitivät tärkeänä selkeän palvelukokonaisuuden aikaansaamista (9 vastaajaa). Useat vastaajat mainitsivat parannuskeinoksi ongelmiin palvelutarjonnan suunnittelun yhteistyössä toimijoiden kesken. Vastauksissa tulivat usein esiin myös tiedonsaannin vaikeudet (6 vastaajaa), eli tiedotuksen pitäisi toimia paremmin sekä toimijoiden kesken että asiakkaiden suuntaan. Muutama vastaaja nosti esiin myös hankaluudet toimijoiden välisessä yhteistyössä, koska joillain toimijoilla menee heidän mukaansa oma etu yhteistoiminnan edelle.

KV-foorumin tärkeimmäksi tavoitteeksi vastaajat näkivät toimijoiden yhteistyön kehittämisen sekä palvelujen kehittämisen yhteistyössä (16 vastaajaa). Yhteistyöhön liittyen nostettiin esiin yhteisen palvelumallin luominen, työnjako kv-palveluissa sekä tiedonvälityksestä huolehtiminen. Päällekkäisen toiminnan vähentäminen nähtiin tärkeänä tavoitteena, johon edellä mainituilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa. Vastauksissa kysymyksiin KV-foorumin tärkeimmästä tavoitteesta ja alueellisen yhteistyön kehittämisestä kv-palveluissa tuli paljon samantyyppisiä vastauksia, koska kysymykset ovat lähellä toisiaan. Vastausten samanlaisuuden vuoksi näiden kysymysten vastaukset kannatti mielestäni yhdistää. Samankaltaisten vastausten määrät myös jakaantuivat samalla tavalla kummassakin kysymyksessä, eli tärkeimmät näkemykset erottuivat selvästi. Tärkein asia oli alueellisen yhteistyön kehittäminen, eli kv-palvelujen ja -toiminnan yhteinen kehittäminen. Muutama vastaaja mainitsi jo tässä yhteydessä, että kannattaa ajatusta alueellisen kv-verkoston luomisesta. Yhteistyön lisäämisen päätavoitetta tukivat lähes kaikki vastaajat, ja siihen liittyen tuli reilusti eniten

vastauksia. Tärkeimmän tavoitteen jälkeen vastaukset jakaantuivat tasaisemmin ja lopuista vastauksista pystyi erottamaan vielä kolme kokonaisuutta, joihin kaikkiin tuli lähes yhtä paljon vastauksia. Yksi vastauskokonaisuus oli kv-toimijoiden toiminnan sekä kv-palvelujen selkeyttäminen asiakkaiden suuntaan (8 vastaajaa). Toinen kokonaisuus oli pyrkimys alueen kv-toiminnan tehostamiseen varsinkin yritysten suuntaan ja hyvä asiakaspalvelu (10 vastaajaa), eli kansainvälistymisestä pitäisi tehdä yrityksille mahdollisimman helppoa. Kolmas kokonaisuus liittyi tiedonvälityksen ja tiedonjaon tehostamiseen (7 vastaajaa).

Kysymykseen odotuksista KV-foorumille sekä KV-foorumin kautta jaettavalle tiedolle tuli samankaltaisia vastauksia, jotka myös yhdistin yhteenvetovaiheessa. Vastaajat toivat molemmissa kohdissa esille samoja asioita, eivätkä löytäneet kysymyksistä juurikaan eroa. Molemmat kysymykset kannatti kuitenkin säilyttää haastattelussa, koska se sai haastateltavat miettimään asiaa tarkemmin, ja aiheeseen tuli monia lisäyksiä jälkimmäisessä kysymyksessä alueellisen yhteistyön lisäämisestä. KV-foorumilta toivottiin useimmin ajankohtaista tietoa kv-asioista sekä erityisesti tietoa alueella toimivien asiakasyritysten suunnitelmista. Toimijoiden palveluihin liittyen toivottiin, että niistä voitaisiin yhdessä koota asiakkaita palveleva kokonaisuus. KV-foorumin tapaamisilta toivottiin yhteisten asioiden käsittelyä ja selkeää agenda. Vastauksissa koettiin tärkeäksi myös tiedonsaanti kv-toimijoiden palveluista sekä haluttiin tietoa toimijoiden suunnittelemista tilaisuuksista, että voitaisiin välttää päällekkäisten tilaisuuksien järjestämistä. Vastaajat toivoivat, että asiantuntijat voisivat jakaa keskenään tietoa asiakasyritysten tilanteesta ja suunnitelmista, voidakseen kehittää palvelujaan yritysten toivomaan suuntaan. Haastateltavien kommentteista tuli sellainen vaikutelma, että varsinkin asiakkaita koskevaa tietoa toivottaisiin jaettavan enemmän toisten toimijoiden kanssa. Julkisella puolella tämä on haasteellista, koska asiakkaita koskevat tiedot kuuluvat organisaatioiden vaitiolovelvollisuuden piiriin. Asiakkailta pitäisi kysyä erikseen, saako heidän hankkeestaan kertoa muille viranomaisille, tai kertoa asiakashankkeista vain sen verran, ettei asiakasta voi tunnistaa.

Vastaajat suhtautuivat pääosin positiivisesti verkoston käynnistämiseen, mutta heidän odotuksensa sen toiminnan suhteen eivät olleet kovin korkeat. Monet

haastatelluista näkivät yhteistyön lisäämisen ja palvelujen kartoittamisen tärkeänä, mutta moni vastaajista vaikutti olevan myös sitä mieltä, että heidän palvelujaan ei kannata muuttaa, mutta sen sijaan muut toimijat voisivat karsia omia palvelujaan. Tämä tulee olemaan verkostolle haasteellista. Monet toimijat näkevät oman asemansa kansainvälistymispalveluiden tarjoana tärkeämpänä kuin muiden toimijoiden aseman, joka voi vaikeuttaa palvelupolun mallintamista ja rooleista sopimista. Vaikuttaa siltä, että roolien jakamisesta asiakkaan palveluketjussa puhuttaessa verkoston vetäjän kannattaa olla hyvin joustava ja varovainen, ja toimijoiden tärkeysjärjestykseen laittamista kannattaa välttää. Tasa-arvoinen kohtelu on verkostossa hyvin tärkeää, eikä suurella toimijalla saisi olla enempää sananvaltaa kuin pienellä. Ketään toimijaa ei voi määrätä luopumaan jostain palvelustaan tai keskittymään tiettyyn osaamisalueeseen, vaan olisi parempi, jos rooleja mietittäisiin esimerkiksi osaamiskartoituksessa esiin tulleiden kykyjen pohjalta. Palvelupolkua voi yrittää mallintaa ja rooleja jakaa verkostossa, mutta siinä ei kannata olla liian periksiantamaton, koska muunlainen yhteistyön selkeyttäminen ja lisääminen voi olla verkoston toiminnan kannalta riittävää. Ihannetilannetta, jossa palvelut toimisivat harmonisesti yhteen ja kaikilla olisi omat, tarkat roolinsa, ei varmasti saavuteta helposti.

Vastaajista suurimman osan mielestä ELY-keskus sopisi verkoston vetäjäksi. Tämä kysymys saattoi olla johdatteleva, koska haastattelupyyntö tuli ELY-keskuksen sähköpostista ja vastaajille mainittiin, että ELY-keskus on suunnitellut ryhtyvänsä hankkeen vetäjäksi. Kukaan ei kuitenkaan ollut ELY-keskusta vastaan, joka saattaa johtua edellä mainitusta asiayhteydestä. ELY-keskuksen valinnalle annettiin kuitenkin hyviä perusteluja, kuten riippumattomuus ja toiminnan alueellisuus. Alueellinen kehittämissyhtiö LAKES sai noin 5 mainintaa ja Kauppakamari muutaman maininnan. Vetäjän nimeämistä tärkeämpänä monet vastaajat pitivät sitä, että vetäjältä löytyy resursseja ja aktiivisuutta verkoston vetämiseen, ja vetäjän pitäisi olla puolueeton toimija.

3.7 Huomioita KV-foorumin käynnistämiseen Hämeessä

Kansainvälisen kilpailun koveneminen asettaa uusia vaatimuksia myös julkisen sektorin yrityspalveluille. Yrityspalvelujen keskinäinen verkostoituminen sekä yhteistyö yritysten kanssa voi auttaa kehittämään uusia keinoja vastata yritysten muuttuneisiin tarpeisiin. Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n selvityksessä suositeltiin vke-palvelujen markkinoinnin tehostamista, palvelujen kehittämistä yhteistyössä sekä palveluntarjoajien alueellisen yhteistyön lisäämistä.

Vientifoorumin strategiassa kriittisenä nähtiin vke-järjestelmän päällekkäisyyksien ja aukkojen poistaminen sekä toimijoiden välinen yhteistyö. Alueellisesti myös Päijät-Hämeen maakuntasuunnitelmassa vuosille 2007 - 2010 on ollut suosituksena kv-palvelujen toteuttaminen alueellisena yhteistyönä. Hämeen KV-foorumin tavoitteena on vastata Hämeen osalta näihin kansallisella ja alueellisella tasolla esitettyihin toivomuksiin palveluntarjoajien yhteistyön tehostamisesta. Hämeen KV-foorumi voisi toimia alueellisten julkisten kansainvälistymispalvelujen verkostona, joka kehittää alueen kv-palveluja yhteistyössä.

Opinnäytetyön kohteena oleva kansainvälistymisen kenttä on erittäin laaja, ja kansainvälistymiseen on useita erilaisia vaihtoehtoja yrityksen koosta ja kohdemarkkinoista riippuen. Verkoston käynnistäminen ei ole helppo työ, sen vuoksi myös KV-foorumin käynnistämisessä on odotettavissa monia haasteita. Haasteita asettavat esimerkiksi oikeiden yhteyshenkilöiden löytyminen organisaatioista, yhteensopivan aikataulun löytäminen tapaamisille ja tiedottamiselle, erilaisten odotusten ja näkemysten yhdistäminen yhteiseksi tavoitteeksi sekä toimijoiden saaminen sitoutumaan mukaan toimintaan. Luottamuksen syntyminen toimijoiden välille vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä, jonka vuoksi verkoston saaminen hyvin toimivaksi voi kestää pitkään. Toimijoiden roolien jakaminen asiakkaan palveluketjussa koettiin useiden haastateltujen vastauksissa tärkeänä, mutta todennäköisesti näistä asioista sopiminen on käytännössä hankalaa, kuten muiden KV-foorumeiden käytännön kokemuksista saattoi havaita.

Hämeen alueen palveluntarjoajat tekevät jo nyt yhteistyötä monissa yksittäisissä asiakashankkeissa, mutta yhteistä tekemistä olisi mahdollista tehostaa ja laajentaa. Haastateltujen mukaan alueellisten kv-palvelujen heikkoutena ovat tällä hetkellä riittämätön yhteistyö ja puutteet alueellisten palvelujen koordinoinnissa. Teorian pohjalta vaikuttaa siltä, että nykyisissä kv-palvelujen kehittämishankkeissa ongelmana ovat verkoston jäsenten tai tavoitteiden liian suuri määrä. Aikaisemmissa hankkeissa palveluntarjoajien yhteistyön kehittäminen on ollut yhtenä tavoitteena muiden joukossa, ei päätavoitteena. KV-foorumin tärkeimpinä päämäärinä voisivat olla palveluntarjoajien yhteistyön ja tiedonvaihdon parantaminen sekä toimijoiden roolien selkeyttäminen palveluketjussa. Tämä tukee haastateltujen toiveita alueen palvelutarjonnan yhteisestä kehittämisestä.

3.7.1 Kohtuullinen jäsenmäärä

Jäsenmäärän pitämiseksi kohtuullisena KV-foorumiin voitaisiin ottaa mukaan kaikki alueen tärkeimmät julkiset kv-palveluntarjoajat. Päijät-Hämeen alueen julkisiin kansainvälistymispalveluntarjoajiin voitaisiin ottaa mukaan myös sellaiset valtakunnalliset palveluntarjoajat, jotka tarjoavat palvelujaan Päijät-Hämeen alueella. Näitä ovat esimerkiksi Finnvera, jolla on konttori Lahdessa, ja Finpro, jolla on Hämeen alueelle oma yhteyshenkilönsä Tampereella. Hämeen alueella toimii noin 20 julkista kv-palveluntarjoajaa, joten KV-foorumi-verkoston koko olisi teoriaosuuden mukaan hyvä. Liian suurta verkostoa on vaikea hallita, eikä varsinkaan käynnistysvaiheessa kannata ottaa liian monia toimijoita mukaan. Verkostoa voidaan haluttaessa kasvattaa esimerkiksi teoriaosuudessa ehdotetulla tavalla, liittymällä johonkin toiseen verkostoon, kuten kappaleessa 3.1 mainittuun Kauppakamarin vetämään Kv-kiltaan. Verkoston yhteyshenkilöä ei välttämättä kannata valita organisaatioiden johdosta, vaan yhteyshenkilöksi kannattaa valita sellainen, joka on eniten yhteydessä yrityksiin kv-asioihin liittyen.

Aikaisemmin perustetuista KV-foorumeista poiketen Hämeen KV-foorumiin ei tarvitsisi ottaa yrityksiä mukaan jäseniksi. Yritysten tarpeet ja toiveet tulevat verkostoon luontevasti asiantuntijoiden kautta, eikä yritysten edustajia mielestäni tarvitse sen vuoksi ottaa mukaan verkoston sisäisiin tapaamisiin. Verkosto

voitaisiin pitää puhtaasti asiantuntijoiden omana tukiverkostona. Yrityksiä voi kutsua esimerkiksi verkostotapaamisiin puhujiksi tai ottaa yritysten edustajia joihinkin kokouksiin mukaan suunnittelemaan toiminnan kehittämistä. Yrityksiä ei senkään vuoksi kannattaisi ottaa mukaan KV-foorumin toimintaan, että osallistujamäärä pysyisi hallittavana ja toiminnan tavoite verkoston jäsenille selkeänä. Kv-asiantuntijoiden on todennäköisesti helpompi keskustella keskenään ongelmista ja muista työnsä kannalta haasteellisista asioista, kun asiakkaita ei ole paikalla. Alueen yritysten edustajien mielipiteitä alueellisista kansainvälistymispalveluista on kysytty esimerkiksi TE-keskusten laatututkimuksessa vuonna 2009. Tutkimuksessa saatiin samanlaisia vastauksia kuin EK:n ja Vientifoorumin selvityksissä, eli kansainvälistymispalvelut näyttäytyvät yrittäjille sekavina. Yrittäjien mielipiteitä julkisista palveluista on kysytty jo useammassa tutkimuksessa, ja olemassa olevat tutkimukset ovat sen verran kattavia (useita satoja vastaajia), ettei opinnäytetyön puitteissa olisi ollut mahdollista tehdä yhtä laajoja kyselyjä.

KV-foorumin toiminta poikkeaisi monista aikaisemmista kv-verkostoista myös siten, että toimintaa ei ole suunnattu tai rajattu vain tiettyyn palveluun tai markkina-alueeseen, vaan tavoitteena olisi yleinen kv-palveluntarjoajien yhteistyön tehostaminen kohdemarkkinasta riippumatta. Osana KV-foorumia voitaisiin tietysti kuvata esimerkiksi Venäjän-palveluihin liittyen oma palvelupolkunsa, mutta tämän ei pitäisi olla päätavoite. Alueellista yrityspalvelutoimintaa tehostavia verkostoja on aina ollut ja tulee todennäköisesti olemaan myös tulevaisuudessa, siinä mielessä KV-foorumi ei tarjoa mitään mullistavaa uutta. Aikaisemmilla kv-palveluntarjoajien verkostoitumiseen tähtäävillä hankkeilla ei ole saatu näkyviä tuloksia aikaan, joka osoittaa tehokkaan verkoston käynnistämisen ja ylläpidon olevan haastava tehtävä. KV-foorumi voisi poiketa aikaisemmista hankkeista sen suhteen, että toiminta on tarkoitettu jatkuvaksi ja tavoite yhteistyön tehostamisesta on maltillinen.

3.7.2 Yhteiset tavoitteet ja osaamiskartoitus

KV-foorumin toiminnan alussa olisi tärkeää, että palveluntarjoajat tutustuisivat paremmin toisiinsa ja pystyisivät sopimaan yhteisistä tavoitteista.

Verkostokumppanien on tärkeää tutustua toistensa toimintaan, mutta pitkät esitelmät eivät yleensä kiinnosta osallistujia. Kuten yksi haastateltava asian ilmaisi, asiantuntijat tulevat hakemaan verkostosta erikoisosaamista, koska tuntevat jo hyvin toistensa peruspalvelut. Monet haastatelluista halusivat lisätietoa toisten toimijoiden tekemisistä, mutta eivät kuitenkaan halunneet ”kalvosulkeisia” tai valmiiksi harjoiteltuja esityksiä. Tämä voi johtua siitä, että palveluja esitellään aika usein yhteisissä asiakastilaisuuksissa, joissa kuullaan ehkä useampaan kertaan toisten toimijoiden perusesittelyt palveluista. Verkostotapaamisissa pitäisi kuulla toisista toimijoista jotain sellaista, jota missä tahansa julkisessa tilaisuudessa ei kuulisi.

On tavallaan ristiriitaista, että moni haastatelluista tuntee mielestään hyvin toiset palveluntarjoajat, mutta silti useat kaipaavat lisätietoa toistensa toiminnasta ja tiiviimpää yhteistyötä. Saattaa olla niin, että moni tuntee toistensa toimintaa vain pinnallisesti, esimerkiksi asiakastilaisuudessa kuulemansa esittelyn verran, ja haluaisi lisätietoa käytännön asiakastilanteiden hoitamisesta. Pitkiltä esityksiltä välttyäkseen KV-foorumin jäsenten erityisosaamista voitaisiin kartoittaa esimerkiksi lyhyillä hissipuheilla, joissa pitää tiivistää oman organisaation tärkeimmät palvelut ja asiantuntijan oma osaaminen muutama minuuttiin. Käytännön yhteistyön kautta toisten organisaatioiden tuntemus lisääntyy yleensä parhaiten, eivätkä pitkät esitelmät jää helposti kenellekään mieleen. Asiakkaisiin liittyvät tiedot ovat usein salassapidettäviä, mutta monesti niistä voi kertoa melko paljon paljastamatta asiakasta tai kertomatta hänen hankkeestaan liian tarkasti. Asiakkailta voi pyytää luvan heidän hankkeensa käsittelemiseksi verkostossa tai tuoda vaikka asiakkaan kertomaan itse hankkeestaan koko verkostolle. KV-foorumi voisi asiakkaan hankeselostuksen kuultuaan pohtia, miten asiassa edetään ja kuka tai ketkä toimijat tulevat asiakkaan hankkeeseen mukaan. Verkostosta on hyötyä varsinkin monimutkaisissa asiakashankkeissa, joissa yhden asiantuntijan osaamisen rajat tulevat vastaan. Asiakasta ei välttämättä tarvitse jakaa muiden kanssa tai ohjata monen toimijan luo, vaan asiantuntija voi selvittää KV-foorumin avulla asiakkaan kaipaamia tietoja hänen puolestaan.

KV-foorumin toimintasuunnitelma ja tavoitteet voitaisiin määritellä yhteisesti esimerkiksi käynnistystapaamisessa. Suunnitelma ja tavoitteet kannattaa jakaa

tilaisuuden jälkeen kaikille jäsenille kirjallisena ja antaa myös poissaolleille mahdollisuus kommentoida niitä ennen lopullisen version tekemistä.

Käynnistystapaamisessa voidaan arvioida kv-toimijoiden aikaisempaa yhteistyötä ja tehdä sen pohjalta parannusehdotus yhteistyön tehostamiseksi. Verkoston jäsenten erikoisosaaminen pitäisi kartoittaa ja tehdä kaikille jäsenille näkyväksi. Asiakkaita voitaisiin ohjata tarvittaessa asiantuntijoiden erikoisosaamisen mukaan, ja ainakin verkoston jäsenten olisi hyvä pystyä hyödyntämään toistensa erityisosaamista. Haastatellut toivoivat, että alueellisista kv-palveluista voitaisiin koota yhteistyössä asiakkaita hyvin palveleva kokonaisuus. KV-foorumissa kannattaisi kuvata ainakin muutamaan yleisimpään asiakastilanteeseen liittyvä palveluketju, johon nimetään asiakkaan tarvitsemat palvelut ja hahmotellaan asiakkaalle ”oikea polku” kv-palveluntarjoajien verkostossa. Palveluketjun mallintaminen voi olla haastavaa, koska toimijoilla saattaa olla erilaiset näkemykset siitä, miten tehtävät kannattaisi jakaa. Palvelujen joustavassa yhdistämisessä tarvitaan hyvä kokonaisnäkemys alueen palvelutarjonnasta. KV-foorumin sisällä voitaisiin sopia myös siitä, mihin asiakas ohjataan vaihtoehtoisesti jonkun toimijan ollessa poissa töistä. Asiakkaita ei välttämättä tarvitse ohjata pois alkuperäisestä organisaatiosta, vaan voidaan myös järjestää yhteisiä tapaamisia. Tälläkin hetkellä järjestetään toimijoiden ja asiakkaiden yhteistapaamisia, mutta näihin olisi hyvä sopia käytäntö, jonka mukaan toimitaan.

Kansainvälistymiseen liittyy niin paljon erilaisia tekijöitä, että asiantuntijoiden olisi hyvä keskittyä johonkin kansainvälistymisen osa-alueeseen sen sijasta, että yrittäisivät hankkia paljon tietoa monista eri aiheista. Asiakkaille voisi olla hyödyllisempää, jos alueelliset kansainvälistymispalveluntarjoajat verkostoituisivat ja jakaisivat keskenään erikoisalueet, joihin kukin asiantuntija keskittyisi. Haastatte- luissa muutamat vastaajat sanoivat, että esimerkiksi alueella olevaan Venäjä-osaamiseen ei kannattaisi puuttua. Tuntuu kuitenkin siltä, että muutama vahva Venäjä-osaaja olisi parempi kuin monta osaajaa, jotka yrittävät auttaa asiakkaita kaikessa. Venäjä-osaamista voi kyllä löytyä useammista organisaatioista, mutta osaaminen kannattaisi jakaa esimerkiksi toimialatuntemuksen mukaan eri organi- saatioiden kesken. Venäjä osaamista voitaisiin jakaa myös esimerkiksi maakohtai- sen verotustietämyksen tai sopimusosaamisen perusteella. Asiakaskyselyn teke- minen voisi olla paikallaan, eli yritysasiakkailta kannattaisi selvittää, mistä he

erityisesti kaipaavat tietoa Venäjän kaupassa, ja erikoistua tulosten mukaisiin osa-alueisiin.

3.7.3 Aktiivinen toiminta ja tiedonkulun varmistaminen

KV-foorumin tapaamiset kannattaa suunnitella huolellisesti, mutta ohjelmaan kannattaa jättää tilaa myös vapaalle keskustelulle. Vapaata keskustelua pitää usein herätellä jollain tavalla, ja tapaamisten pohjaksi voisi tehdä esimerkiksi ennen tapaamista järjestettävän lyhyen kyselyn teoriaosuuden esimerkkikyselyjä mukaillen. Jäsenille kannattaa järjestää mahdollisuuksia myös vapaamuotoiseen kokoontumiseen, kunhan verkoston jäsenet ovat tutustuneet toisiinsa paremmin. Kokoontumisissa pääasia on, että kokoontumisista on aidosti hyötyä verkoston jäsenille. Haastatteluissa monet sanoivat, etteivät halua käydä turhissa ”kahvittelukokouksissa”, joista ei saa mitään uutta irti omaan työhönsä. Muutamat haastatellut toivoivat vapaamuotoisia tapaamisia ja ”saunailtoja” virallisten kokousten lisäksi, koska niissä on monesti helpompi tutustua toisiin toimijoihin paremmin. Jotkut toimijat eivät olleet kovinkaan innostuneita osallistumaan tapaamisiin työajan ulkopuolella, mutta niitäkin kannattaa varmasti kokeilla jossain vaiheessa, kun toiminta on lähtenyt kunnolla käyntiin.

Tiedonkulusta huolehtiminen verkoston sisällä on erittäin tärkeää ja jaettavan tiedon pitäisi olla jäsenten kannalta aidosti kiinnostavaa. Haastateltavat mainitsivat usein alueellisten kv-palvelujen ongelmaksi tiedonsaannin vaikeuden toimijoiden välillä. Haastateltavat toivoivat KV-foorumissa jaettavan tietoa toimijoiden suunnittelemista tilaisuuksista, muutoksista ja uudistuksista jäsenorganisaatiossa tai niiden tuotteissa, sekä yleistä tietoa jäsenten toiminnasta ja tuotteista. KV-foorumissa jaettavan tiedon pitäisi kuitenkin olla syvällisempää ja tarkempaa kuin organisaatiosta yleisesti jaettava tieto on. Organisaatioiden sisäiset muutokset, kuten esimerkiksi henkilövaihdokset, voivat aiheuttaa ongelmia KV-foorumin toiminnalle, jos tietoja ei pidetä ajan tasalla. Henkilömuutoksista pitäisi tiedottaa ajoissa vetäjälle ja myös vetäjän kannattaisi päivittää verkoston yhteystietoja tasaisin väliajoin.

Käynnistettyjen KV-foorumien yhtenä tehtävänä on ollut tiedon kokoaminen ja yhteenvedon tekeminen alueen kv-palveluntarjoajien järjestämistä tilaisuuksista, jota välitetään eteenpäin verkostossa ja voidaan lähettää myös asiakkaille.

Hämeen KV-foorumin vetäjä voisi koota vastaavia kv-tapahtumatietoja Hämeen alueella. KV-foorumin olisi kuitenkin hyvä rohkaista myös jäsenten välistä spontaania viestintää, koska tiedonvälitystä pitäisi tapahtua muidenkin, kuin pelkästään vetäjän toimesta. Tilaisuuksien järjestäminen yhteistyössä ei tuntunut toimijoille yhtä tärkeältä kuin yleinen yhteistyön ja tiedonjaon lisääminen.

KV-foorumin suunnitteluvaiheessa tilaisuuksien järjestämistä yhteistyössä pidettiin tärkeänä, mutta asiantuntijoille se ei kuitenkaan ole ensisijainen tavoite, joten sitä ei kannata korostaa KV-foorumeissa liikaa. KV-foorumeja ei kannata perustaa pelkästään sen takia, että sitä kautta välitetään tietoa tilaisuuksista ja järjestetään joskus yhteistilaisuuksia. Tärkeämpi päämäärä KV-foorumille on kv-asiantuntijoiden käytännön tason yhteistyön kehittyminen, josta on hyötyä asiakastyössä. Tapahtumatiedote voi olla osaltaan tukemassa tiedonvälityksen ja yhteistyön kehittämistä.

KV-foorumilla voisi olla oma, salasanalla suojattu Internet-sivusto, jossa kerrotaan perustietoa verkoston jäsenten palveluista ja jaetaan verkoston toimintaan liittyviä dokumentteja. Verkoston alettua toimimaan paremmin voitaisiin Internet-sivustolla ylläpitää esimerkiksi asiantuntijoiden välistä keskustelupalstaa, jolle voisi lähettää kysymyksiä ja kommentteja, joihin muut jäsenet voisivat vapaasti vastata tai muuten reagoida. KV-foorumille voisi luoda tulevaisuudessa Internetiin myös asiakkaille suunnatun avoimen osion, jossa vastataan yhteistyössä verkoston toimijoiden kesken asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Asiantuntijat voisivat kirjoittaa sivustolle vuorotellen blogeja, joista yritykset voisivat saada tietoa kansainvälistymisestä, kuten eri markkina-alueista tai ulkomaankaupan asiakirjoista.

Kansainvälistymispalvelujen osalta pitäisi olla mahdollista jakaa verkostossa sellaista tietoa, josta on todellista hyötyä jäsenille. Kansainvälistymisessä saattaa olla ongelmana tiedon suuri määrä, josta pitäisi yrittää suodattaa tarpeellinen tieto verkostossa jaettavaksi. Verkostoa ei kannata hukuttaa tietoon, koska silloin tieto voi menettää merkityksensä. Verkoston vetäjällä olisi hyvä olla aikaa uuden tiedon etsimiseen ja tietojen suodattamiseen. KV-foorumeissa kannattaisi päättää vaikka

yhteisesti, millaista tietoa välitetään eteenpäin ja millainen tiedottaminen jää jäsenten omalle vastuulle. Internetiin voi laittaa paljonkin tietoa saataville, jos tekee eri asioita koskeville uutisille omat valikkonsa. Yhteistä tapahtumakalenteria olisi hyvä ylläpitää apuna tilaisuuksien suunnittelussa. KV-foorumi voisi järjestää vaikka kerran vuodessa yhteisiä tilaisuuksia koko verkoston voimin, joissa esittelään jäsenten toimintaa asiakkaille. Tällä hetkellä järjestetään Elinkeinoelämän Keskusliitto EK:n toimesta KiVi –tilaisuuksia ELY-keskusten paikkakunnilla, joissa alueelliset kansainvälistymispalveluntarjoajat esittelevät toimintaansa yhteisessä tilaisuudessa. KV-foorumi voisi järjestää kerran vuodessa samantyyppisen tilaisuuden, jossa palveluja esiteltäisiin laajasti. KV-foorumissa voitaisiin ideoida myös muunlaisia yhteistilaisuuksia, joissa voidaan tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa.

3.7.4 Vetäjän valinta ja riskeihin varautuminen

Verkoston vetäjän pitäisi olla alueellaan tunnettu ja uskottava. Hämeen ELY-keskus on tunnettu ja puolueeton toimija, jonka toimialuetta ovat sekä Kanta-Häme että Päijät-Häme. Haastatelluista monet olivat sitä mieltä, että vetäjän pitäisi mielellään olla sellainen organisaatio, jolla ei ole rajattua jäsenistöä tai maksullista toimintaa. Hämeen ELY-keskus täyttää nämä kriteerit. Vetäjän rooli verkostossa ei saisi olla määräävä, vaan kaikkien jäsenten pitää voida osallistua toiminnan suunnitteluun ja toimenpiteistä sopimiseen tasapuolisesti. Vetäjän rooli on olla toiminnan käynnistäjä, tiedonvälittäjä ja toiminnan aktivoija. Verkostoa käynnistettäessä voidaan keskustella yhteisesti jäsenten kesken myös siitä, millaista vastuuta he odottavat vetäjältä. KV-foorumin päätöksenteon kannattaa olla hajautettua, eli kaikilla toimijoilla on yhtäläinen oikeus osallistua päätöksentekoon. Ristiriitatilanteiden varalle kannattaa tehdä kirjallinen ohjeistus siitä, miten päätökset tällaisissa tapauksissa tehdään.

KV-foorumin tyyppisessä vapaaehtoisuuteen perustuvassa verkostossa ei ole yhtä suuria riskejä kuin yritysten liiketoimintaverkostoissa, jolloin jäsenten vastuiden kirjallinen määrittelemine ei ole välttämätöntä. KV-foorumissa ei ole tarkoitus jakaa jäsenorganisaatioiden salaista ydintietoa, joten KV-foorumiin kuulumisen riskit ovat jäsenille melko pienet. KV-foorumin riskit tulisivat todennäköisesti

liittymään lähinnä tiedonjaon onnistumiseen ja jäsenten toimintaan sitoutumiseen. Asiakkaiden ohjaaminen sujuvasti toimijalta toiselle voi olla käytännössä pitkällisen työn takana. Vie aikaa, ennen kuin jäsenet alkavat uskomään verkostoideaan ja luottamaan sekä vetäjään että toisiinsa. Verkoston toiminnan voi käynnistää ensin verkostoideaan myönteisesti suhtautuvien ryhmässä, jolloin hyvät tulokset voivat houkutella passiivisia toimijoita myöhemmin verkostoon mukaan.

4 YHTEENVETO

Verkostojen rakentaminen ei ole uusi asia, vaikka sosiaalisista verkostoista on tullut viime aikoina jopa jonkinlainen muoti-ilmio. Organisaatioiden ja henkilöiden välistä yhteistyötä on tehty aina ja ihminen kuuluu luonnostaankin useisiin sosiaalisiin verkostoihin (koulu, työ, harrastukset jne.). Harkittu, strateginen verkostoituminen on tullut nykypäivänä entistä tärkeämmäksi yhteiskunnan rakenteiden muuttuessa, ja kansainvälisessä kilpailussa pärjätäkseen yritysten pitää pystyä etsimään itselleen tärkeitä strategisia kumppanuuksia. Sähköiset järjestelmät tekevät laajasta verkostoitumisesta entistä helpompaa, mutta virtuaalinen yhteydenpito on usein pinnallisempaa kuin henkilökohtainen yhdessä työskenteleminen. Sähköiset järjestelmät eivät ole korvanneet kasvokkain tapahtuvaa yhteistyötä, koska läheisten yhteistyösuhteiden luomisessa henkilökohtainen kontakti on edelleen tärkeä. Sähköposti ja Internet helpottavat verkoston viestintää, mutta niihin ei saisi tukeutua liikaa. Pelkän sähköpostiringin perustaminen ei tuo juurikaan verkostoitumisen hyötyjä toimijoiden jokapäiväiseen työhön.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut antaa sekä teoriaan että käytäntöön pohjautuvia työkaluja asiantuntijapalveluverkoston käynnistämiseen sekä toimia erityisesti pohjatyönä Hämeen alueella käynnistettävälle KV-foorumille. Opinnäytetyön tekijänä olen saanut paljon uutta tietoa verkostoitumisesta ja huomannut, että verkostoituminen on paljon monimutkaisempi prosessi kuin voisi olettaa. Opinnäytetyön pohjalta vaikuttaa siltä, että verkostoja ei kannattaisi käynnistää niin nopeasti ja vailla pohjatyötä, kuin tällä hetkellä moni organisaatio tekee (varsinkin julkisella puolella). Huonosti suunniteltu verkosto saattaa vaatia enemmän panostuksia kuin mitä hyötyä siitä jäsenille tai vetäjälle tulee. Verkostoitumisesta saa eniten hyötyä, kun suunnittelutyö on tehty huolella ja toimintaan sitoutuminen on riittävää. Määräaikainen, muutamaksi vuodeksi suunniteltu verkostotoiminta ei sovellu kovin hyvin toimivan verkoston aikaansaamiseen.

Verkosto -käsitteen määritteleminen on vaikeaa, koska verkostoja on monenlaisia yksityishenkilöiden verkostoista yritysten yhteenliittymiin. Verkostoksi kutsutaan

sellaistakin toimintaa, jossa yksi henkilö lähettää tietoa rajatulle jäsenistölle, joka toimii pelkästään passiivisena vastaanottajana. Yritysten liiketoimintaverkostot, joissa valmistetaan tuotteita yhteistyössä, vaativat puolestaan hyvin paljon tarkkaa sopimista toimintatavoista ja laatuvaatimuksista. Verkostoitumiseen ei oikeastaan löydy yhtä oikeaa toimintatapaa, joka toimisi kaikissa verkostoissa. Osa verkostoitumisen onnistumisesta riippuu jäsenten halusta ja taidosta löytää verkostolleen oma, parhaiten toimiva tapansa tehdä yhteistyötä. Hyvällä suunnittelu- ja pohjatyöllä verkoston käynnistäjä voi parantaa onnistumisen mahdollisuuksia. Suunnitteluvaiheeseen kannattaa varata riittävästi aikaa, koska on tärkeää saada kaikki jäsenet osallistumaan toimintaan jo alussa. Verkoston pohjatyötä kannattaa tehdä kyselyjen ja yhteisten keskustelujen avulla, koska käynnistysvaiheessa tehty työ määrittää usein kaikkea toimintaa jatkossa. Yhteisesti sovitut toimenpiteet ja päämäärät kuljettavat toimintaa eteenpäin, siksi ne pitäisi hioa mahdollisimman selkeiksi ennen verkoston varsinaista käynnistämistä. Verkostoitumiseen liittyviin haasteisiin kannattaa varautua ennakolta, koska silloin eteen tulevia ongelmia on helpompi käsitellä tarvittaessa.

Verkoston käynnistäminen vie aikaa, koska oikea toimintatapa löytyy vain yhteisen käytännön tekemisen kautta. Verkostossa toimimisesta voi olla paljon hyötyä asiantuntijoille, mutta hyödyn saaminen edellyttää jäseniltä panostamista toimintaan. Verkostotoiminnalta on turha odottaa suuria hyötyjä, jos ei itse ole valmis antamaan toiminnalle aikaa ja jakamaan tietoa. Verkostoja kannattaa joka tapauksessa rakentaa, koska hyvin toimiva verkosto voi tuoda sellaisia hyötyjä, joita olisi vaikea saavuttaa millään muulla tavalla. Organisaatioiden kannattaisi kannustaa asiantuntijoitaan verkostoitumaan ja jakamaan asiantuntemustaan, koska sitä kautta voi syntyä uutta tieto-taitoa hyödynnettäväksi esimerkiksi liike-elämässä laajemmin. Asiantuntijat voivat ideoida yhteistyössä uusia tapoja tehostaa toimintaansa ja auttaa yrityksiä entistä paremmin. Verkoston vetäjän kannattaa olla joustava, eikä toimintaa kannata sen vuoksi lopettaa, etteivät kaikki toivotut kumppanit liity heti jäseniksi. Pienelläkin jäsenmäärällä voi saada aikaan kaikkia hyödyttävän verkoston. Verkoston käynnistäminen vaatii kärsivällisyyttä ja halua toimia yhteistyössä.

Haastattelujen sekä EK:n ja Vientifoorumin tekemien kansallisten selvitysten pohjalta vaikuttaa siltä, että alueellisten kansainvälistymispalvelujen ongelmat ovat olleet tiedossa jo useiden vuosien ajan, mutta toimet tilanteen muuttamiseksi eivät ole tehonneet. Palvelujen selkeyttämiseksi on käynnistetty useita valtakunnallisia hankkeita, mutta nämä hankkeet ovat valtavan laajoja eivätkä usein näy alueellisella tasolla muulla tavalla, kuin muutamana yhteisenä palvelujen suunnittelupäivänä. Vaikuttaa siltä, että tällaisilla toimijoiden yhteisillä suunnittelupäivillä tehdään kyllä hyviä suunnitelmia, mutta ne siirtyvät silti huonosti käytännön tasolle. Suunnitelmien toteuttaminen jää yleensä organisaatioiden omalle vastuulle ja niiden onnistuneisuutta saatetaan mitata vain kerran vuodessa tehtävien arvioiden yhteydessä.

Ministeriöiden pyynnöstä on käynnistetty monta alueellisten palvelujen tehostamisohjelmaa, joihin on tehty aluetasolla hienot strategiat, mutta käytännön tasolla toiminta on jatkunut niin kuin ennenkin. Kukaan ei yleensä ota uudistuksia vastuulleen, jos vastuita ei erikseen määrätä ylemmältä tasolta. Strategioiden hiomisella ei vaikuttaisi olevan sitä uudistavaa vaikutusta alueelliseen palvelutarjontaan, jota niillä toivottaisiin olevan. Tämän vuoksi tarvitaan käytännönläheisiä toimenpiteitä, joihin alueen toimijat saadaan sitoutumaan mukaan. Alueellisten palveluntarjoajien rooleja pitäisi tehdä selvemmäksi jo ohjaavien organisaatioiden (mm. ministeriöiden) toimesta, koska tällä hetkellä esimerkiksi kansainvälistymispalveluissa on monta itsenäistä toimijaa, joita on todennäköisesti vaikea saada muuttamaan nykyisiä toimintatapojaan. Verkostoitumalla palveluntarjoajat voisivat kuitenkin saada paremman kokonaiskuvan alueen tarjonnasta ja luoda pohjan tulevaisuuden uudistuksille.

4.1 Syitä asiantuntijaorganisaation verkostomaisen toimintatavan valintaan

Asiantuntijoilta vaaditaan entistä monipuolisempaa osaamista ja tiedon määrää, jonka hankkimisessa verkostoista voi olla suurta hyötyä. Yhden asiantuntijan ei kannata hankkia kaikkea uutta tietoa itse, vaan asiakkaalle voi riittää hyvin se, että asiantuntija osaa ohjata hänet eteenpäin oikeaan paikkaan. Haastatteluissa monien vastaajien mielestä on erittäin tärkeää pystyä ohjaamaan asiakkaita eteenpäin

parhaan asiantuntijan luo. Asiantuntijoiden verkoston avulla asiakas voidaan ohjata parhaan osaajan luo nopeasti. Asiantuntijaverkostoissa toimijat voivat saada suurta hyötyä verkostotoiminnasta, koska heillä on mahdollisuus kasvattaa tietotaitoaan ja palvella sitä kautta asiakkaitaan paremmin. Verkostosuhteet voivat auttaa asiantuntijoita selviämään asiakkaiden kiperistä kysymyksistä nopeammin ja kokoamaan asiakkaalle monimutkaisiakin palvelukokonaisuuksia.

Asiantuntijoiden on tärkeää päivittää osaamistaan, jossa verkoston kautta saatavalla uudella tiedolla ja osaamisella voi olla tärkeä rooli. Asiantuntijat voivat verkoston avulla laajentaa omaa osaamistaan saadessaan tietoa muilta asiantuntijoilta. Monet haastatellut pitivät tärkeinä verkostojen kautta saatavia suhteita muihin verkostoihin ja asiantuntijoihin, joilta voi saada apua ja tietoa syvää asiantuntemusta vaativiin tilanteisiin. Verkostossa voidaan jakaa kokemuksen kautta saatua tietoa, joka lisää verkoston oppimista. Luottamuksellisissa verkostosuhteissa jäsenet voivat jakaa keskenään sellaistaakin tietoa organisaatiostaan, johon verkoston ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Asiantuntijoiden verkostotoiminta voi auttaa myös heidän organisaatioitaan kasvattamaan ja kehittämään niissä olevaa osaamista. Asiantuntijan verkostotoiminta voi hyödyttää myös asiakasta niin paljon, että hänen kannattaa asioida ensisijaisesti verkostoon kuuluvan asiantuntijan kanssa.

Asiantuntijoilla voi olla halutessaan mahdollisuus erikoistua johonkin tiettyyn osa-alueeseen verkoston sisällä ja hankkia siinä erityisasiantuntemusta. Asiantuntija voi saada hyvin toimivalta verkostolta sellaista tietoa ja apua, jota hänen oma organisaationsa ei pysty tarjoamaan. Verkostot auttavat jäseniään synnyttämään uusia ideoita yhteistyössä, ja uudet ideat myös leviävät niiden kautta nopeammin jäsenistölle. Haastatteluissa asiantuntijat näkivät yhtenä verkostotoiminnan hyötynä uusien ideoiden saamisen muilta verkoston toimijoilta. Verkostoitumisen avulla asiantuntijat voivat jakaa työtehtäviä ja ainakin vähentää päällekkäistä työtä. Haastattelujen yhteydessä moni toimija toivoi yhteistyötä varsinkin päällekkäisen työn vähentämiseksi. Hämeen alueella käy usein niin, että kaksi toimijaa järjestää toisistaan tietämättä samantyyppisiä tilaisuuksia alueen yrityksille. Toimijoiden olisi hyvä sopia keskenään tilaisuuksien ajankohdista ja teemoista, että niitä voitaisiin jakaa tasaisemmin vuoden varrelle. Asiakkaiden olisi helpompi

osallistua yhteen yhteistilaisuuteen kuin kahteen erilliseen tilaisuuteen. Yhtäaikaisten tilaisuudet tarkoittavat yleensä sitä, että järjestäjät joutuvat maksamaan tilaisuudesta täyden hinnan ja osallistujamäärä jää pieneksi. Yhteistilaisuuksissa osallistujamäärä voisi olla suurempi ja kulut voitaisiin jakaa.

4.2 Verkoston käynnistämisen haasteita

Verkoston jäsenet eivät saisi olla keskenään liian erilaisia, mutta eivät myöskään taidoiltaan liian samanlaisia. Osaamistason pitäisi olla suurin piirtein sama, että yhteistoiminta olisi tehokasta ja jäsenet voisivat luottaa toistensa osaamiseen ohjattaessaan asiakkaita verkostossa eteenpäin. Sellainen verkosto, jossa jäsenet ovat toistensa kanssa hyvin samankaltaisia, ei haasta ajattelemaan uudella tavalla. Verkostoihin liittyy myös sellaisia haasteita, joihin verkoston käynnistäjä ei oikeastaan pysty vaikuttamaan. Organisaatioiden ja henkilöiden aikaisemmat kokemukset toistensa kanssa toimimisesta vaikuttavat asenteisiin tulevaa yhteistyötä kohtaan. Vetäjä ei pysty vaikuttamaan henkilökemioiden toimivuuteen tai toimimattomuuteen, mutta tämänkin asian voi mahdollisuuksien mukaan huomioida toimenpiteitä suunniteltaessa.

Jokaisella toimijalla on omat tavoitteensa, jotka saattavat olla ristiriidassa verkoston tavoitteiden kanssa. Toimijoiden pitäisi pystyä sitoutumaan verkoston tavoitteisiin, muuten verkoston voi olla vaikea jatkaa toimintaansa tasapuolisesti. Myös haastatteluissa toimijoiden omat tavoitteet nähtiin yhdeksi hyvän verkostotoiminnan haasteeksi. Tasapuolisuuden toteutumiseksi on tärkeää, että kaikki toimijat otetaan mukaan toiminnan ja tavoitteiden suunnitteluun alusta saakka. Jäsenten resurssit ja mielenkiinto verkostotoimintaa kohtaan vaikuttavat luonnollisesti verkoston toimivuuteen. Hyvin toimivan verkoston kannalta on tärkeää, että jäsenet ovat sitoutuneet toimintaan ja heiltä löytyy aikaa sekä motivaatiota verkostosuhteiden ylläpitämiseen. Monet haastatelluista toivoivat, että kaikki jäsenet sitoutuisivat yhteistyöhön, eivätkä poimisi verkostosta pelkästään omaan etuunsa sopivia palasia.

Verkoston toiminnan alussa voi esiintyä monenlaista suhtautumistapaa verkostoon, eikä ketään voi pakottaa innostumaan verkostotoiminnasta. Vetäjän täytyy kertoa suunnitelmista avoimesti ja ottaa kaikki tasapuolisesti mukaan toimenpiteisiin osoittaakseen olevansa luotettava. Organisaation sisällä voidaan vaihtaa verkoston yhteyshenkilöä, jos yhteistyö jonkun henkilön kanssa osoittautuu liian hankalaksi. Avoin ja ahkera tiedottaminen on varsinkin alussa erittäin tärkeää. Vetäjän kannattaa tuoda verkostotoiminnan positiivisia vaikutuksia jatkuvasti esiin, etteivät jäsenet unohtaisi verkoston olemassaolon tarkoitusta. Vetäjällä on varsinkin käynnistysvaiheessa vahva rooli toiminnan aktivoimisessa. Verkoston lähdettyä hyvin käyntiin toimintaa kannattaa arvioida jatkuvasti, ja uskaltaa muuttaa sekä kehittää toimintaa tarvittaessa. Kaikista muutoksista pitäisi kuitenkin keskustella ja sopia kaikkien jäsenten kanssa, eikä vetäjä saisi itsenäisesti ruveta tekemään muutoksia toimintaan.

Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että moni oli valmis olemaan verkostossa mukana vastaanottamassa tietoa, mutta verkostotoiminta ei saisi vaatia paljonkaan omaa aikaa tai vaivaa. Teoriaosuuden pohjalta tällainen verkostotoiminta ei ole tehokasta, jossa toimijat ovat mukana poimimassa hyödyt sitoutumatta itse toimintaan mukaan. Verkostotoiminnassa varmasti yksi suurimmista haasteista on saada jäsenet sitoutumaan toimintaan. Sitoutumisen synnyttämiseksi ainoa keino taitaa olla se, että verkoston kautta voi saada aidosti hyödyllistä tietoa ja sen puitteissa tapahtuva yhteistyö tuo molemminpuolista hyötyä jäsenille. Voisi kuvitella, että yhdessä menestyksekkäästi hoidettu asiakkaan toimeksianto antaa riittävästi hyötyä motivoimaan yhteistyön jatkamiseen. Sitoutumista voi rappeuttaa se, jos joku tai jotkut jäsenet eivät koskaan osallistu yhteisiin kokouksiin. Mielestäni silloin kannattaa miettiä, kannattaako tällaisia jäseniä pitää verkostossa mukana olenkaan, jos heillä on aina liian kiire. Sellaiset jäsenet, jotka eivät osallistu toimintaan, voisi säilyttää esimerkiksi verkoston tapahtumatiedotteiden listalla, mutta jättää ydintoiminnan ulkopuolelle. Kaikille pitää kuitenkin antaa tilaisuus palata takaisin verkostoon, jos innostusta ja aikaa löytyy myöhemmin enemmän.

Verkostossa välitettävän tiedon pitää olla aidosti kiinnostavaa, mutta on varmaankin lähes mahdotonta pystyä viestimään asioista niin, että ne koskisivat aina kaikkia jäseniä samalla tavalla. Ihmiset myös suhtautuvat asioihin eri tavalla, ja toinen

voi innostua asioista, joista joku muu ei kiinnostu lainkaan. Verkostossa pitäisi yrittää huomioida kaikkien toivomukset käsiteltäville asioille ja yrittää saada tuttuihin asioihin uutta näkökulmaa. Asiantuntijoiden verkostossa on tärkeää pitää mielessä, että verkoston sisällä viestitään toisille asiantuntijoille, jolloin viestien sisällön pitäisi erota asiakkaille suunnatusta viestinnästä. Mielestäni kannattaisi myös varoa sitä, että verkostosta muodostuisi pelkkä yksisuuntainen tiedotuskanava, koska sellainen ei toisi juurikaan parannusta asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön. Sähköpostitse käytävään tiedonvaihtoon ei tarvitse perustaa verkostoa, vaan sen voi hoitaa ilman verkostoakin.

Kansainvälistymispalveluissa useiden organisaatioiden palvelujen välillä on melko suuria eroja. Jokainen palveluntarjoaja on hyvin keskittynyt omaan alueeseensa, eikä tule välttämättä ajatelleeksi, kuinka voisi hyödyntää toisten organisaatioiden palveluja. Verkostossa toimimisessa on tärkeää huomioida se, että itsellään olevan tiedon jakaminen ei ole itseltä pois, vaan saattaa jopa lisätä omaakin tietämystä. Verkostoituminen vaatii avoimuutta ja kykyä hyväksyä erilaisia mielipiteitä. Mielipiteiden vaihtaminen on yleensä edellytys uuden tiedon syntymiselle. Verkostotoiminnassa on tärkeää arvostaa muiden jäsenten toimintaa ja tietämystä, vaikka tämä tietämys koskisi rajattua aluetta. Joissain organisaatioissa kansainvälistymistä katsotaan hyvin laajasti, ja palvelut kattavat useita erikoisosaamisalueita ja markkina-alueita (kuten Finpron palvelut). Joillain palveluntarjoajilla palvelu keskittyy vain yhteen toimialaan, markkina-alueeseen tai palveluun. Kaikilla on kuitenkin toisilleen paljonkin annettavaa, koska palveluntarjoajat voivat laajentaa toistensa tietämystä sekä suurten linjojen suhteen että yksityiskohtaisen tiedon suhteen.

Uskoisin, että käytännön tasolla monilla asiantuntijoilla on muutama tuttu henkilö eri organisaatioissa, joilta he yleensä kysyvät neuvoa tai pyytävät lisätietoja. Verkostoitumisen avulla yhteyshenkilöiden määrää voidaan kasvattaa ja monipuolistaa, ja saada yhteyksiä myös sellaisiin henkilöihin, joiden kanssa ei muuten oltaisi juurikaan tekemisissä. Kansainvälistymisasiantuntijoilla ei todennäköisesti ole tietoa kaikkien palveluntarjoajien palveluista tai organisaatioiden kv-asiantuntijoilla olevasta erityisosaamisesta. Uuden tiedon määrä ei välttämättä lisäännä, jos käytetään samoja yhteyshenkilöitä. Asiantuntijat

eivät varmasti itsekään aina tiedä, millaisista kontakteista voi olla tulevaisuudessa hyötyä. Esimerkiksi kansainvälinen työnvälitys voi tuntua aiheelta, joka ei kosketa kovin monen jokapäiväistä työtä, mutta joskus voi tulla tilanne, että tätäkin tietoa tarvitaan. Silloin on eduksi, että on kontakteja myös tälle osa-alueelle. Voi olla, että verkoston perustamisvaiheessa eri organisaatioiden edustajilla on vahvoja näkemyksiä siitä, keitä verkostoon kannattaa ottaa ja keitä siinä ei tarvittaisi. Näiden näkemysten ei kuitenkaan kannattaisi antaa vaikuttaa jäsenten valintaan liikaa, koska ennakkoluulojen perusteella saatetaan jättää sellaisia toimijoita pois verkostosta, jotka tuovat hyvän lisän verkoston toimintaan.

4.3 Edellytyksiä toimivan verkoston käynnistämiseksi

Luottamus on verkostotoiminnan onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Luottamuksen syntyminen kestää pitkään, eikä sitä voi tuoda verkostoon ulkopuolelta. Ilman luottamusta toiminta jää helposti pintapuoliseksi. Verkoston vetäjä voi motivoida jäseniä mukaan yhteistyöhön ja luottamus rakentuu ajan mittaan yhteisen tekemisen kautta. Yhteiset kokemukset auttavat vahvistamaan luottamusta, sen vuoksi verkostolla pitäisi olla riittävästi tapaamisia ja muuta toimintaa. Verkostoa pitää kehittää tarpeen mukaan, muuten toiminta jää polkemaan paikoilleen. Toimintaympäristön muuttuessa myös tavoitteita saattaa joutua miettimään uudelleen. Toiminnan alussa verkostolle kannattaa tehdä myös tulevaisuuden suunnitelmia ja miettiä, millaiseksi verkoston toiminta voisi tulevaisuudessa muotoutua. Tulevaisuuden mahdollisuuksien kartoittaminen auttaa suunnittelemaan ajankohtaisia toimenpiteitä sillä tavoin, että ne tukevat myös pitkän tähtäimen tavoitteita.

Verkostolle kannattaa valita vetäjä, vaikka sellainenkin toimintatapa olisi mahdollinen, jossa kaikki päätöksenteko tapahtuu yhteisesti. Päätöksenteko voi olla yhteistä, mutta silti verkosto tarvitsee yleensä vetäjän, joka huolehtii toiminnan pysymisestä aktiivisena ja ohjaa toimintaa tavoitteen suuntaan. Haastattelujen perusteella vastaajille on tärkeää, että verkostolla on innokas ja toimintaan sitoutunut vetäjä. Jäsenten motivoiminen toimimaan osana verkostoa on tärkeää,

koska vain aktiivinen osallistuminen on hyödyllistä. Vetäjä ei saisi mielellään vaihtua ainakaan kovin usein, tämä tuli esiin myös haastatteluissa. Vetäjän vaihtuminen saattaa antaa jäsenille sekavan kuvan toiminnasta ja luottamuksen kehittyminen uutta vetäjää kohtaan vie aikaa. Vetäjäksi kannattaisi valita mahdollisuuksien mukaan yksi verkoston jäsenistä, jos vetäjän vaihtaminen tulee ajankohdaiseksi, koska jäsenet tuntevat verkoston toiminnan parhaiten. Ulkopuolisen vetäjän voi olla vaikea päästä verkoston toimintaan mukaan kovin nopeasti. Uskoisin, että vetäjän merkitys laimenee toiminnan jatkuessa ja vakiintuessa. Verkoston vetäjä voi varmaankin kouluttaa verkoston jäseniä jaettuun päätöksentekoon ja tehdä omaa rooliaan ajan mittaan vähemmän tärkeäksi. Jäsenet voivat oppia laittamaan tietoa ja kokouspyyntöjä verkostolle oma-aloitteisesti, jos vetäjä onnistuu muuttamaan omaa toimintaansa ajan myötä neutraalimmaksi.

Tarkasti määritelty tavoite kertoo verkoston toimijoille sen, miksi verkostossa kannattaa olla mukana. Selkeä, motivoiva tavoite auttaa jäseniä hahmottamaan verkoston toimintaa paremmin ja lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Tavoitteen pitäisi olla sellainen, johon kaikki jäsenet voivat sitoutua. Sitoutumista lisää yhteisesti päätetty tavoite, jonka valintaan kaikki ovat saaneet vaikuttaa. Tavoitteita voi olla useampi kuin yksi, mutta niitä ei saisi olla liian monta, eivätkä tavoitteet saa olla liian monimutkaisia tai vaikeita saavuttaa. Liikkeelle kannattaa lähteä selkeästä tavoitteesta, jonka saavutettuaan verkosto voi ajan mittaan siirtyä yhä haastavampiin tavoitteisiin. Yhden tavoitteen saavuttaminen motivoi verkoston jäseniä saavuttamaan uusia, vaativampia tavoitteita. Haastatteluissa verkoston toiminnan suurimpina haasteina nähtiin toimintasuunnitelman ja tavoitteen puuttuminen. Monimutkainen, sekava tavoite ei auta jäseniä ymmärtämään, miksi verkostossa kannattaisi olla mukana.

Toimivan verkoston käynnistämiseksi on tärkeää tunnistaa toimijoiden erilaiset vahvuudet ja ottaa ne huomioon toimintaa suunniteltaessa. Jäsenten osaamisen hyödyntämiseksi on tärkeää, että osaaminen tunnistetaan ja tehdään kaikille näkyväksi. Asiakkaiden eteenpäin ohjaamiseen kannattaa tehdä yhteistyössä ohjeistus, jonka mukaan toimitaan. Toiminnan alussa kannattaa määritellä mahdollisuuksien mukaan jokaisen jäsenen paikka verkostossa ja heille suunnitellut tehtävät. Toimintasuunnitelmien tekemiseen kannattaa ottaa kaikki jäsenet mukaan, että

päätöksenteko olisi tasapuolista. Yhteistyön sujuvuuden kannalta on tärkeää, että verkoston toimijat tuntevat toistensa toimintaa ja päämääriä. Kansainvälistymispalveluissa jäsenten rooleja kannattaisi miettiä erilaisten asiakastilanteiden kautta. Yritys, joka haluaa perustaa tytäryhtiön ulkomaille, tarvitsee erilaista apua kuin yritys, joka on palkkaamassa vaikkapa agenttia Venäjälle aloittaakseen viennin ensimmäistä kertaa. Jokaiselle jäsenelle pitäisi löytää paikka kansainvälistymiseen liittyvien palvelujen kartassa. Kansainvälistymiseen liittyvät koulutus ja rekrytointipalvelut ovat erilaisia kuin rahoitukseen liittyvät palvelut, mutta niitäkin voitaisiin suositella asiakkaille tarvittaessa. Uskoisin, että monessa yrityksessä on puutetta kansainvälistymiseen liittyvässä osaamisessa, mutta ei juurikaan tietoa esimerkiksi koulutusmahdollisuuksista tällä alueella. Rahoituksen parissa työskentelevät asiantuntijat eivät välttämättä tunne esimerkiksi koulutuspalveluja hyvin, jolloin eivät myöskään osaa suositella niitä asiakkaille tarvittaessa. Verkostosta olisi hyötyä myös näiden palvelujen hyödyntämisen lisäämisessä, jotka eivät ensimmäisenä tule kansainvälistymispalveluissa eteen.

Tiedonkulun järjestäminen kannattaa miettiä jo ennen verkoston käynnistämistä, koska siitä huolehtiminen on verkoston toiminnan kannalta hyvin tärkeää. Tiedon täytyy kulkea sujuvasti ja yhtäaikaaisesti kaikille verkoston jäsenille. Tiedonvälitykseen käytettävien välineiden (esimerkiksi Internet-sivuston) pitää olla toimintavalmiudessa heti verkoston käynnistämisestä lähtien. Haastattelujen perusteella on erittäin tärkeää, että verkoston kautta jaettava tieto on jäsenten kannalta kiinnostavaa. Monet haastatelluista kuuluvat jo niin moniin verkostoihin, että KV-foorumissa ei kannata jakaa sellaista tietoa, jonka saa helposti muualtakin. KV-foorumin tiedottamisessa kannattaa pitäytyä enimmäkseen omaa aluetta koskevassa tiedottamisessa. Valtakunnallisista tilaisuuksista ja tapahtumista tulisi niin paljon tiedotettavaa, että niiden kohdalla kannattaa ainakin tehdä selkeä rajanveto KV-foorumin kautta välitettäviin tietoihin. Verkostossa kannattaa jakaa tietoa kokouksista ja tapaamisista kirjallisessa muodossa, koska silloin sovitut asiat pysyvät helpommin kaikkien mielessä, ja esimerkiksi parhaita yhteistyökäytäntöjä voidaan jakaa jäsenten kesken. Kirjallista materiaalia voi kerätä Internet-sivustolle tietopankiksi, jossa olevaa materiaalia voi hyödyntää aina tarvittaessa.

Hämeen KV-foorumin päätavoitteeksi kaavailtiin aluksi tiedonvaihtoa erityisesti tapahtumien suhteen kv-palveluntarjoajien kesken, mutta mielestäni tämä ei yksinään ole riittävä toimintamuoto KV-foorumille. KV-foorumia voitaisiin hyödyntää paljon syvällisemmin, jos siihen vain löytyy jäsenistöltä halukkuutta. KV-foorumia kannattaisi mielestäni hyödyntää asiantuntijoiden omana ideointi- ja tiedonvaihtokanavana, josta olisi todellista hyötyä jokapäiväisessä asiakastyössä. Kansainvälisessä kaupassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka voitaisiin saada KV-foorumin avulla nopeasti tiedoksi kaikille jäsenille. Nopean tiedonjaon takaamiseksi kannattaisi perustaa Internetiin oma KV-foorumi –sivusto. Jäsenet voisivat tiedottaa sivustolla kuulemistaan uudistuksista ja muutoksista eri markkina-alueita tai lainsäädäntöä koskien. Internet-sivusto voisi toimia välineenä myös ajatustenvaihdossa ja uusien toimintatapojen kehittämisessä. Sivuston kautta voitaisiin järjestää kyselyjä ennen kokoontumisia, joista saataisiin vinkkejä kokouksissa käsiteltäviksi aiheiksi. KV-foorumia ei kannattaisi perustaa pelkästään toimijoiden oman toiminnan ja tuotteiden esittelyfoorumiksi, vaan tuoda rohkeasti esiin ideoita alueellisten kansainvälistymispalvelujen kehittämiseksi. Uskoisin, että kaikki Hämeen alueen toimijat tuntevat toistensa toiminnan melko hyvin, mutta silti on olemassa paljon ennakkoluuloja ja väärinkäsityksiä, jotka estävät tai vähentävät toisten organisaatioiden tarjoamien palvelujen hyödyntämistä.

LÄHTEET

- Antola, K. & Palm J. 2007. Työvoimatoimistojen kumppanuudet yritysraja-
pinnassa. Työhallinnon julkaisu 382 [verkkojulkaisu]. Työministeriö. [viitattu
28.2.2011]. Helsinki.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj382.pdf
- Apilo T., Hytönen H. & Valkokari K. 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja
verkotot. VTT tiedotteita 2490. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Back A., Seufert A. & Von Krogh G. 1999. Towards Knowledge Networking.
Journal of Knowledge Management, vol. 3, iss: 3. MCB UP Ltd. 180 – 190
- Chisholm Rupert F. 1998. Developing Network Organizations. Organizational
Development Series. USA: Addison –Wesley Publishing Company, Inc.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. PK-yritysten vientimahdollisuudet
hyödynnettävä – Selvitys viennin ja kansainvälistymisen edistämispalveluiden
(VKE) käytöstä ja kehittämisestä PK-yritysten näkökulmasta. [verkkojulkaisu]
[viitattu 30.7.2010]. Saatavissa:
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/PKYritysten_vientimahdollisuudet.pdf
- FINNSIGHT 2015. 2006. Finnsight –paneelien raportit. Suomen Akatemia, Tekes
& Verkkotie Oy. Helsinki: Libris Oy.
- Hakanen Matti. 1997. Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen. Euroopan
sosiaalirahaston tukema julkaisu.
- Helakorpi Seppo. 2005. Verkotot ja muuttuva asiantuntijuus. [verkkosivu].
[viitattu 6.8.2010]. Saatavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/ak-maailma/kever.pdf> ja <http://www.kever-osaaja.fi/index.php/kever/article/viewArticle/917/766>
- Helle Merja. 1997. Tuumasta tiimiin. Valtiovarainministeriö, Valtion
työmarkkinalaitos. Helsinki: Edita.
- Hinds Pamela J., Carley Kathleen M., Krackhardt David & Wholey Doug. 2000.
Choosing Work Group Members: Balancing Similarity, Competence, and Fami-
liarity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 81, No. 2.
Academic Press. 226 – 251.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja
käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Håkansson H. & Snehota I. 1995. Developing Relationships in Business
Networks. London: International Thomson Business Press (1997).

Kalliola S. & Nakari R. 2004. Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Laatu-verkoston arviointitutkimus. Tykes, raportteja 83. Helsinki.

Kirjonen J., Remes P. & Etäpelto A. 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä.

KiVi – Kilpailukykyä viennistä ja kansainvälistymisestä. [verkkosivu]. Elinkeinoelämän keskusliitto EK [viitattu 24.11.2010]. Saatavissa: http://www.ek.fi/www/fi/yritysten_kansainvalistyminen/kivi_IV_2011_2012.php

Kokkola P., Kilpiö A., Haho P. & Vääntinen M. 2007. Kunnan ja palveluntuottajien yhteistyö Espoon kotihoidon palveluverkostossa. Helsinki University of Technology SimLab. Kimpassa tuloksiin: KIMPPA-tutkimushankkeen loppuraportti. Espoo: Otamedia. 144 – 154.

KOKO - Alueellinen koheesio- ja kilpailukykyhjelma. [verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 24.11.2010]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3102>

Könnilä Paula. 2002. Kumppanuutta rakentamassa. Lahden seudun kumppanuusprojektin loppuraportti 1997 – 2002. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, osa 2. Gummerus kirjapaino Oy.

Lindström K. & Kiviranta J. 1995. Työryhmät ja tiimit - Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Työministeriö, Työterveyslaitos. Työ ja ihminen –sarja, tutkimusraportti 6. Helsinki: Hakapaino Oy.

Maurer Rick. 2009. Resistance to Change – Why it Matters and What to Do About It. [verkkosivu]. [viitattu 4.8.2010]. Saatavissa: http://www.beyondresistance.com/resistance_to_change.php (Myös kirjassa Rick Maurer: Beyond the Wall of Resistance.)

Möller K., Rajala A. & Svahn S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. 3. painos. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Esa Print Oy.

Möller K., Rajala A. & Svahn S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja, 3. painos. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Esa Print Oy.

Möller K., Halinen A. 1999. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. Industrial Marketing Management 28. New York: Elsevier Science Inc. 413 – 427.

Nahapiet J., Ghoshal S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2. 242 – 266

Newman M. E. J. 2001. The structure of scientific collaboration networks. PNAS, vol. 98, no. 2. 404 – 409

Ollus M., Ranta J. & Ylä-Anttila P. 1998. Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Taloustieto Oy 1998. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Pietilä M. & Vaija L. 2010. Verkostoidu! Profile, Aalto yliopiston lehti 2/2010, 23. Artikkelit saatavana myös Internetissä [1.8.2011]:
<http://www.slideshare.net/AaltoEE/learn-to-network>

Pirhonen Pekka. 2009. No agenda club – elä väljästi. Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy.

Pikka Vesa. 2007. Tutkimus: A Business Enabling Network. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press.

Pirnes Hannu. 2002. Verkostoylivoimaa. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Pohjola Hannele. 2010. Menestyksen tukeminen vaatii jatkuvaa kehittymistä – tulevaisuuden odotuksia! [verkkajulkaisu] Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 30.7.2010] Saatavissa:
http://www.tem.fi/files/26847/pohjola_Seudulliset_yrityspalvelut_060510.pdf

Ruuskanen Petri. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Paino Korpiljyvä Oy.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto [viitattu 28.2.2011]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saarelainen Tarja. 2003. Managing Local Networks. University of Lapland. Rovaniemi: Lapland University Press.

Schuler A. J. 2003. Overcoming Resistance to Change: Top Ten Reasons for Change Resistance [verkkosivu]. [viitattu 4.8.2010]. Saatavissa:
http://www.schulersolutions.com/resistance_to_change.html

Ståhle P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY EKONOMIA –sarja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tekes. 2008. Työelämän kehittämisohjelma TYKES. Yhteistyöllä saumaton hoitoketju. Esimerkki verkostosta. 10/2008.

TEM Innovaatio-osasto. 2010. Innovaatiopolitiikan linjaukset 2012 – 2015 ja painopisteet vuodelle 2011 [verkkajulkaisu] Työ ja elinkeinoministeriö [viitattu 10.5.2011]. Saatavissa:
http://www.tem.fi/files/27599/Innovaatiopolitiikan_painopisteet_vuodelle2011_Final.pdf

Tuomela A., Salonen A. & Puhto J. 2003. Verkottunut Palveluorganisaatio. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 211. Espoo: Otamedia Oy.

Uzzi B. & Dunlap S. 2005. Managing Yourself: How to Build Your Network. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing corp.

Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala H. I., Malinen P., Möller K. & Vesalainen J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vasara P., Hautamäki A., Bergroth K., Lehtinen H., Nilsson P. & Peuhkuri L. 2009. Suuri siirtymä – Uusia lähestymistapoja tietämysverkostojen kehittämiseen. Sitran raportteja, nro 79. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vesalainen Jukka. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. uudistettu painos. Teknolohiateollisuuden julkaisu 8/2006. Teknolohiateollisuus ry. Vantaa: Dark Oy.

Vesalainen J. & Strömmer R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa Alasoini T. & Halme P. Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportit 1999.

Vientifoorumi. 2007. Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia (vke-strategia). [verkkajulkaisu] Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 30.7.2010]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/24452/Vke-strategia_05_12_2007.pdf

LIITTEET

Liite 1: Julkiset VKE-toimijat Suomessa (Ulkoasiainministeriö, formin.finland.fi)

- **Finland Convention Bureau** (<http://www.fcb.fi/eng/index.html>; neuvonta, markkinatieto, asiantuntija- ja markkinapalvelut)
- **Finnfund** (<http://www.finnfund.fi/>; riskirahoitus)
- **Finnvera** (<http://www.finnvera.fi/>; rahoitus, takuut, vientiluotot)
- **Finpro** (<http://www.finpro.fi/fi-fi/finpro/>; neuvonta, markkinatieto, asiantuntija- ja markkinointipalvelut)
- **Fintra** (<http://www.fintra.fi>; koulutus)
- **Invest in Finland** (<http://www.investinfinland.fi/>; investointien edistäminen)
- **Matkailun edistämiskeskus** (<http://www.mek.fi>; Suomeen suuntautuva matkailu)
- **Suomalais-venäläinen kauppakamari** (<http://www.firusscc.fi/>; neuvonta, markkinatieto, asiantuntija- ja markkinapalvelut)
- **Tekes** (<http://www.tekes.fi/>; rahoitus, kansainvälistymispalvelut)
- **Työ- ja elinkeinoministeriö** (<http://www.tem.fi>; toimialakohtainen tuki, järjestöjen tuki)
- **Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset** (<http://www.ely-keskus.fi>; yrityskohtainen tuki, asiantuntijapalvelut, koulutus, neuvonta)
- **Viexpo** (<http://www.viexpo.fi/>; neuvonta, markkinatieto, asiantuntija- ja markkinapalvelut)

Muita VKE-toimijoita Suomessa

- **Elinkeinoelämän keskusliitto** (<http://www.ek.fi/www/fi/index.php>)
- **Elinkeinoelämän tutkimuslaitos** (<http://www.etla.fi/>)
- **Elinkeinoelämän valtuuskunta** (<http://www.eva.fi/>)
- **Kauppakamarit** (<http://www.kauppakamari.fi/>)
- **kauppayhdistykset** (<http://www.kauppayhdistys.fi/>)
- **keskuskauppakamari** (<http://www.keskuskauppakamari.fi/>)
- **Pohjoismainen projektivientirahasto** (<http://www.nopec.com/pages/fi/etusivu.php?lang=FI>)
- **Sitra** (<http://www.sitra.fi/fi>)
- **Suomen teollisuussijoitus** (<http://www.teollisuussijoitus.fi/>)
- **Suomen Yrittäjät** (<http://www.yrittajat.fi/>)

Ulkomailla olevat VKE-toimijat

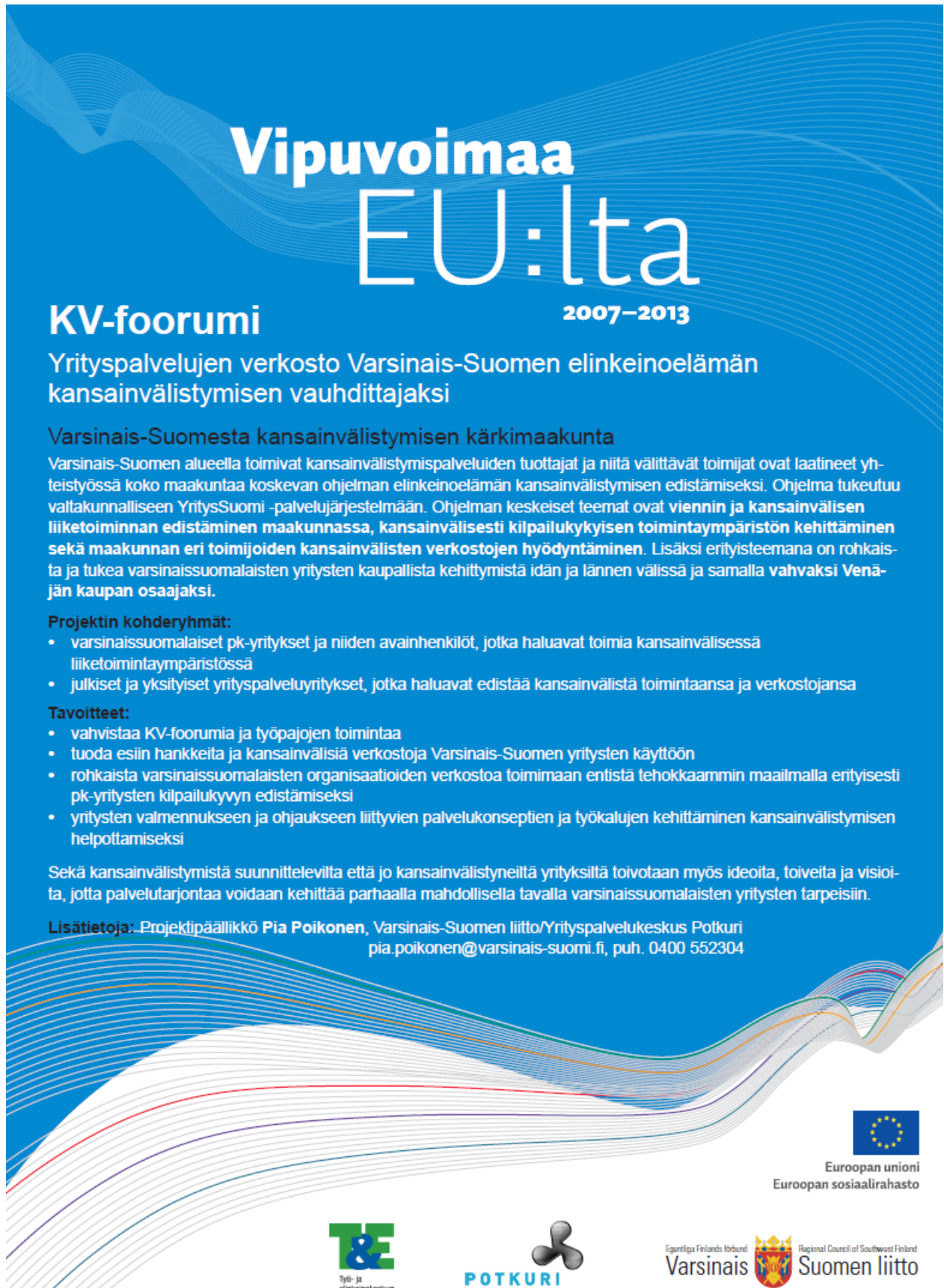
- **Suomen edustustot** (<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15131>)
- **Kunniakonsulaatit**
- **Finpron vientikeskukset ja toimipisteet** (<http://www.finpro.fi/fi-fi/finpro/>)
- **Suomalais-ruotsalainen kauppakamari** (<http://www.finsve.com/>)
- **FinNode** (www.finnode.fi)

Liite 2: Julkiset kv-palveluntarjoajat Päijät-Hämeessä (luonnos)

Päijät-Hämeen elinkeinoelämälle tarkoitettuja julkisia kansainvälisyyspalveluja /keskeisimmät toiminnot	<div> <div>Hämeen ELY-keskus ja TEKES</div> <div>Päijät-Hämeen liitto, Etelä-Suomen ELY-toimisto</div> <div>Sisä-Suomen liitto, Etelä-Suomen ELY-toimisto</div> <div>Päijät-Hämeen liitto, Etelä-Suomen ELY-toimisto</div> <div>Lahden alueen kehittämisyhtiö LAKES</div> <div>Lahden alueen yritykset ja yrityspuisto Oy</div> <div>Lahden Trade Oy</div> <div>Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK)</div> <div>Lahden yliopistokeskus</div> <div>Pro Agria Häme</div> <div>EURES työvoimapolku/Päijät-Hämeen TE-toimisto</div> <div>Päijät-Hämeen Eurooppaliiton</div> <div>Finpro</div> <div>Finvera</div> <div>Finfund/Finpartnership</div> <div>Invest in Finland</div> <div>Fintra</div> <div>Yrityseurooppa (EEN)</div> <div>Työ- ja elinkeinoministeriö</div> <div>Suomalais-venäläinen kauppakamari</div> <div>Saksalais-suomalainen kauppakamari</div> <div>Ranskalais-suomalainen kauppakamari</div> <div>Pohjoismaiden projektiverkosto (NOPER)</div> <div>TEM</div> <div>Ulkomaalaisministeriö</div> <div>Suomen Yrittäjät Oy</div> <div>Teknologiateollisuus</div> <div>Agropolis-Tiedopuisto</div> <div>Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT)</div> <div>Suomen teollisuusliitto</div> </div>																									
	Maailmanlaajuisuus	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	
Yhteinen verkko- ja toimintaväylä	X																									
Kansainvälistymisstrategian tekeminen	X																									
ELY-alueen liittyvät asiat	X																									
Verotukseen liittyvät asiat		X																								
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										
Ulkomaankaupan juridiikka																										
Ulkomaankaupan asiakirjat																										

Liite 3: Varsinais-Suomen KV-foorumin esite

(Lähde: <https://sites.google.com/site/kvfoorumi/>)



Vipuvoimaa EU:lta

KV-foorumi 2007–2013

Yrityspalvelujen verkosto Varsinais-Suomen elinkeinoelämän
kansainvälistymisen vauhdittajaksi

Varsinais-Suomesta kansainvälistymisen kärkimaakunta

Varsinais-Suomen alueella toimivat kansainvälistymispalveluiden tuottajat ja niitä välittävät toimijat ovat laatineet yhteistyössä koko maakuntaa koskevan ohjelman elinkeinoelämän kansainvälistymisen edistämiseksi. Ohjelma tukeutuu valtakunnalliseen YritysSuomi -palvelujärjestelmään. Ohjelman keskeiset teemat ovat **viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan edistäminen maakunnassa, kansainvälisesti kilpailukykyisen toimintaympäristön kehittäminen sekä maakunnan eri toimijoiden kansainvälisten verkostojen hyödyntäminen**. Lisäksi erityisteemana on rohkaista ja tukea varsinaissuomalaisten yritysten kaupallista kehittymistä idän ja lännen välissä ja samalla **vahvaksi Venäjän kaupan osaajaksi**.

Projektin kohderyhmät:


- varsinaissuomalaiset pk-yritykset ja niiden avainhenkilöt, jotka haluavat toimia kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä
- julkiset ja yksityiset yrityspalveluyritykset, jotka haluavat edistää kansainvälistä toimintaansa ja verkostojansa

Tavoitteet:


- vahvistaa KV-foorumi ja työpajojen toimintaa
- tuoda esiin hankkeita ja kansainvälisiä verkostoja Varsinais-Suomen yritysten käyttöön
- rohkaista varsinaissuomalaisten organisaatioiden verkostoa toimimaan entistä tehokkaammin maailmalla erityisesti pk-yritysten kilpailukyyn edistämiseksi
- yritysten valmennukseen ja ohjaukseen liittyvien palvelukonseptien ja työkalujen kehittäminen kansainvälistymisen helpottamiseksi

Sekä kansainvälistymistä suunnittelevilta että jo kansainvälistyneiltä yrityksiltä toivotaan myös ideoita, toiveita ja visioita, jotta palvelutarjontaa voidaan kehittää parhaalla mahdollisella tavalla varsinaissuomalaisten yritysten tarpeisiin.


Lisätietoja: Projektipäällikkö **Pia Poikonen**, Varsinais-Suomen liitto/Yrityspalvelukeskus Potkuri
pia.poikonen@varsinais-suomi.fi, puh. 0400 552304




Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto




Työ- ja
elinkeinoelämä



POTKURI
YRITYSPALVELUKESKUS



Varsinais-Suomen liitto



Regional Council of Southwest Finland

Liite 4: Kysymykset KV-foorumin vetäjille

KV-FOORUMI kysymykset:

1. Missä muodossa kv-palvelujen paikallinen yhteistyön kehittämishanke toimii alueella?
 - i. projektimuodossa vai oman toimen ohella?
 - ii. Mitä toimijoita KV-foorumiin kuuluu?
 - iii. Kuinka monta toimijaa on mukana?
 - iv. Mitä käytännön toimintaan kuuluu?
2. Miten hanke on otettu vastaan palveluntarjoajien keskuudessa?
 - i. Onko toimijoita ollut helppo saada mukaan?
 - ii. Toimiiko yhteistyö hyvin?
 - iii. Millaisia ongelmia (käynnistysvaiheessa) on tullut vastaan?
3. Miten KV-foorumista tiedottaminen on hoidettu?
 - i. Kuka hoitaa tiedottamisen ja kuinka?
 - ii. Miten yhteistyö näkyy jäsenille päin?
 - iii. Onko toimijoille perustettu Internetiin omaa sivustoa?

Liite 5: Opinnäytetyössä haastatellut kv-palveluntarjoajat

PÄIJÄT-HÄME

		haastattelu-aika
1	LAKES	Pekka Komu 28.10 klo 15.40
2	Päijät-Hämeen liitto	Marko Mälly 26.10. klo 9.30
3	Venäjän kauppakilta	Leena Mulkahainen 20.10. klo 13.15
4	LAMK	Ulla Weijo 1.11. klo 14.15
5	TE-toimisto, Eures-neuvonta	Aija Sievänen 22.10. klo 13.00
6	Päijät-Hämeen yrittäjät	Outi Hongisto 28.10. klo 9.30
7	Kauppakamari	Kirsi Aaltio 4.11. klo 9.00
8	LTYP	Johanna Kilpi-Koski 9.11. klo 10.00
9	Finnvera	Eija Salmivainio 9.11. klo 9.00

KANTA-HÄME

10	Forssan seudun kehke	Timo Lindvall 22.10. klo 15.45
11	HAMK	Marja Nissinen ei vast.
12	ProAgria Häme	Timo Pullinen 4.11. klo 14.30
13	Hämeen liitto	Matti Lipsanen 4.11. klo 13.00
14	Riihimäki-Hyvinkään kauppak.	Anne Wikström ei vast.
15	Hämeen yrittäjät	Juha Haukka ei vast.
16	Kehittämiskeskus Häme	Ari Räsänen ei vast.

muut

17	Tekes	Karin Wikman ei vast.
18	Finpro	Seppo Kaikkonen 16.11. klo 16.30
19	ELY/TEM	Tuulikki Laine-Kangas 25.10. klo 9.30
20	Fintra	Seppo Pietarinen ei vast.
21	Suomalais-Venäläinen kauppak.	Kaisa Tiira 3.11. klo 12.00
22	Finpro	Saija Kommers ei vast.
23	Jykes	Eeva-Liisa Koivumäki (kirjallinen)
24	Hämeen TE-keskus (eläkkeellä)	Ritva Lehtelä (kirjallinen)

KV-FOORUMI

Kysymykset Hämeen palveluntarjoajille

XX.XX.2010 - Vastaaajana: nimi, titteli. Organisaatio.

1. Mitä kansainvälistymispalveluja organisaationne tarjoaa tällä hetkellä?
 - a. Mitkä ovat tärkeimmät palvelunne?
 - b. Löytyykö organisaatiostanne kv-puolen erikoisosaamista (esim. maakohtainen osaaminen)? (Ei tarvitse mainita mitään, jos on yleisosaamista.)
2. Oletko ollut aikaisemmin mukana verkostomaisessa toiminnassa (esimerkiksi jonkin yhteishankkeen kautta)? Voi olla muukin, kuin kansainvälistymiseen liittyvä yhteistyö.
3. Mikä kokemuksesi mukaan on toiminut hyvin aikaisemmissa verkostohankkeissa, mitä hyötyä verkostossa toimimisesta on ollut?
4. Mitä verkostotoiminnasta on mielestäsi jäänyt yleensä puuttumaan/miten kehittäisit verkostotoimintaa?
5. Miten mielestäsi julkiset kansainvälistymispalvelut toimivat tällä hetkellä Hämeessä?
 - a. Tämän hetken järjestelmän heikkouksia: (Mitä pitäisi kehittää?)
 - b. Tämän hetkisen järjestelmän vahvuuksia: (Mitä kannattaisi vahvistaa?)
6. Millaista yhteistyötä alueella voitaisiin lisätä kv-palveluihin liittyen?
7. Minkä mielestäsi pitäisi olla KV-foorumin tärkein tavoite/tavoitteet?
8. Miten verkoston pitäisi toimia, että toiminnasta olisi todellista hyötyä sen jäsenille?
9. Ketä ehdottaisit KV-foorumin vetäjäksi? Miksi?
10. Millainen yhteydenpito on verkoston puitteissa riittävää? (Kirjallinen viestintä ja tapaamiset.) Kuinka usein olisit valmis osallistumaan verkostotapaamisiin?
11. Millaista tietoa toivoisit saavasi KV-foorumin kautta? Mitä odotat verkostotapaamisilta?

Liite 7: Yhteenveto vastauksista

KV-FOORUMI

Yhteenveto/Kysymykset palveluntarjoajille

Vastaajina (20):

Kirsi Aaltio, toimitusjohtaja, Hämeen Kauppakamari.

Heli Flink, kansainvälistymisasiantuntija, Hämeen ELY-keskus.

Outi Hongisto, toimitusjohtaja, Päijät-Hämeen Yrittäjät.

Seppo Kaikkonen, aluepäällikkö, Finpro (Pirkanmaa ja Häme).

Johanna Kilpi-Koski, projektipäällikkö, Lahden tiede- ja yrityspuisto.

Eeva-Liisa Koivumäki, kehittämispäällikkö, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy.

Pekka Komu, kehittämispäällikkö/kv, Lahden alueen kehittämissyhtiö Oy - LAKES.

Tuulikki Laine-Kangas, projektipäällikkö, TEM/ELY-keskus (TEM:n kv-asioiden yhteyshlö ELYssä).

Ritva Lehtelä, kansainvälistymisasiantuntija 1989 – 2010 (nyk. eläkkeellä), Hämeen ELY-keskus.

Timo Lindvall, toimitusjohtaja, Forssan Seudun Kehittämiskeskus Oy.

Matti Lipsanen, kehittämispäällikkö, Hämeen liitto.

Leena Mulkahainen, toimistopäällikkö, Hämeen Venäjän kaupan kilta ry.

Markku Mäkelä, kasvu- ja kansainvälistyminen –ryhmän päällikkö, Hämeen ELY-keskus.

Marko Mälly, erityisasiantuntija, Päijät-Hämeen liitto.

Timo Pullinen, toimitusjohtaja, ProAgria Häme.

Heidi Saario, projektipäällikkö, SEKES ry/KOKO-Russia – yrityskehittäjien valtakunnallinen Venäjä-verkosto.

Eija Salmivainio, rahoituspäällikkö, Finnvera (Lahti).

Aija Sievänen, EURES-neuvoja, Päijät-Hämeen TE-toimisto.

Kaisa Tiira, asiantuntija, Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Ulla Weiijo, kehittämispäällikkö/kansainvälistyminen, Lahden Ammattikorkeakoulu.

(Ensimmäiseen kysymykseen tuli niin pitkä ja polveileva lista vastauksia, että niitä ei ole käyty tässä läpi. Kysymys oli tarkoitettu avuksi KV-foorumin pohjaksi suunnitellun palvelupolun kuvaukseen, mutta kysymyksen tarkoitusta ei ymmärretty hyvin, joten vastauksista ei saa hyödyllistä yhteenvetoa. Haastatellut kertoivat palveluistaan hyvin pitkään ja yksityiskohtaisesti, joka ei ollut tarkoitus, vaan toivomuksena oli vain muutamien tärkeimmän palvelun nimeäminen.)

Vastausten yhteenvedossa vastaajat on numeroitu ja vastaukset järjestetty satunnaiseen järjestykseen.

2. Millaisissa verkostoissa olet ollut mukana? 1 – 2 esimerkkiä riittää.

(Kysymyksellä kartoitetaan vastaajan kokemusta verkostotoiminnasta.) Vastauksia mm.

- Sekes on valtakunnallinen verkostoitumista edistävä emo-organisaatio seudullisille kehittämisskeskuksille.
- Suomen Ulkomaankauppaliiton (nyk. Finpro) vientiasiamiesverkosto, jossa olevien henkilöiden kanssa yhteistyö toimii edelleen. + monia verkostoprojekteja (mm. ESR-projekteja).
- EURES perustuu puhtaasti verkostotoimintaan.
- Laajasti mukana verkostotoiminnassa, sekä kansallisissa että EU-tason verkostoissa.
- mm. Kv-verkosto (South Finland EU-office). Monia kansainvälisiä projekteja, myös Cleantechin kanssa.
- Keski-Suomen kv-foorumin kehittäminen ja siihen liittyvä yhteistyö.
- Ov-foorumi. Yrittäjien toiminta on ylipäänsä verkostomaista.
- KoKo Russia, Eproca (European Pro Cluster Associaton).
- KiVi-hanke.
- HämePRO, Global-hanke, jne.
- Kauppakamarin koko toiminta on verkostotoimintaa.
- ProAgria –keskusten yhteistyöverkosto: ProAgria –liitto ry.
- Kasvuyrityspalveluverkosto.
- LTYP kuuluu Kansallisen ympäristöteknologian klusteriin.
- Kasvuyrityspalvelu.
- Sekes-verkosto, alueelliset kv-verkostot.
- LAMK Rubin-hanke.
- Oma toiminta perustuu verkostoihin, esim. SEKES.
- Verkostotoiminnasta on pitkäaikainen kokemus, mm. noin 200 yliopistoa verkostokumppaneina.
- Finpro toimii verkostomaisesti. Useita verkostoja.

3. Mikä kokemuksesi mukaan on toiminut hyvin aikaisemmissa verkostohankkeissa, mitä etua verkostossa toimimisesta on ollut?

OPPIMINEN, OSAAMISEN JAKAMINEN (11 vastaajaa, 15 kommenttia)

- Voi oppia kokeneemmilta toimijoilta. (vast. 18)
- ”Viisaus” on hyödynnettävissä koko verkostossa. (vast. 8)
- Kaikki tieto, jota saa erilaisilta ihmisiltä. Osaaminen kasvaa, kun suhteuttaa toimintaa toisten toimintaan. (vast. 14)
- Jaetaan osaamista ja etsitään parasta osaamista. (vast. 20)
- Jokainen voi tuoda verkostoon omaa osaamistaan, verkosto lisää verkoston yleisosaamista. (vast. 3)
- (Projekteissa oleva) yhteistyö vie aina osaamista eteenpäin. (vast. 14)
- Asiantuntemusta ei voi olla kaikilta aloilta: hyödynnetään erilaisten kumppaneiden erilaisia vahvuuksia ja erilaista osaamista. (vast. 11)
- Pystyy hyödyntämään muiden asiantuntemusta. (vast. 1)
- Saa lisää tietoa omaan käyttöön. (vast. 17)
- Tietoa myös muiden kokemuksista. (vast. 10)
- Vertaisoppiminen. (vast. 10)
- Oppii tuntemaan organisaation tuotteita ja palveluja, jolloin voi suositella niitä. (vast. 17)
- Mahdollista löytää osaamista ja asiakkaita verkoston kautta. (vast. 15)
- Periaatteessa kilpaillaan, mutta jokaisella seudulla on omat vahvuudet, joita voidaan hyödyntää. (vast. 10)

- Verkostossa toisten tarjoamaa pystytään hyödyntämään. (vast. 4)

TIEDON LISÄÄNTYMINEN (5 vastaajaa, 7 kommenttia)

- Asiakkaat saavat verkoston kautta tietoa, jota pelkästään yksi taho ei voisi antaa. (vast. 18)
- Erikoisosaamista asiakkaiden kannalta. (vast. 15)
- Asiakkaan puolesta voi hankkia tietoa verkostosuhteiden kautta. (vast. 13)
- Ajantasaista ja oikeaa tietoa; väärinymmärryksiä ei tule niin helposti, kun ei ole pelkästään oman tiedonhaun varassa. (vast. 18)
- Tiedonvaihto. Erilaiset toimijat tekevät yhdessä ja pystyy paremmin välittämään tietoa yrityksille; saa muilta toimijoilta tietoa. (vast. 19)
- Verkoston osat täydentävät toisiaan ja erityistietoa voi kysyä muilta toimijoilta, jos ei itse tiedä. Itse ei voikaan kaikkea tietää, vaan muiden osaamista pitäisikin osata hyödyntää. (vast. 13)
- Euroopassa paljon huippuammattilaisia, joilta saa todella hyvää tietoa ja oppia. (vast. 14)

KONTAKTIEN KASVAMINEN (4 vastaajaa, 6 kommenttia)

- Useampia toimijoita antaa toimintaan oman panoksensa. (vast. 8)
- Toimintapohja laajenee. (vast. 18)
- Kontaktit lisääntyvät, kun verkostossa siirrytään eteenpäin. (vast. 8)
- (Kansainvälisten) verkostojen kautta voidaan hakea kumppaneita. (vast. 5)
- Saa parhaiden osaajien osaamisen hyödyksi, kun pystyy kokoamaan osaajat yhteen. (vast. 5)
- Avaa ovia; tietyn partnerin kautta pääsee sisälle muihin verkostoihin ym. ryhmiin. (vast. 20)

YHTEISTYÖN HELPOTTUMINEN (4 vastaajaa, 5 kommenttia)

- Verkostotoiminta on tuonut toimijat paremmin yhteen, kun on keskusteltu yhteisestä tekemisestä. (vast. 6)
- Kontaktien kautta yhteistyö lisääntyy. (vast. 14)
- Paljon helpompi keskustella henkilön kanssa, kun tuntee hänet. (vast. 17)
- Ainakin tuntee oikean yhteyshenkilön vaikka ei tuntisi kaikkia palveluja. (vast. 17)
- Tietää mitä muut verkostotoimijat tekevät ja pystyy ohjaamaan asiakasta eteenpäin verkostossa. (vast. 1)

UUDET IDEAT (4 vastaajaa, 4 kommenttia)

- Muualta saa ideoita omaan toimintaan ja se avaa silmät uusille ideoille. (vast. 14)
- Verkostotapaamisissa ideat kehittyvät parempaan suuntaan, asiat jalostuvat. (vast. 1)
- Uusia innovaatioita syntyy verkostossa. (vast. 15)
- Monesta eri organisaatioista, monella eri taustalla olevilta ihmisiltä tulee uusia näkökulmia. (vast. 17)

ROOLIEN SELKIYTYMINEN (3 vastaajaa, 3 kommenttia)

- Palvelujen päällekkäisyyttä voidaan ainakin vähentää (ellei poistaa) koor-dinoidussa verkostossa. (vast. 9)

- Se on auttanut hahmottamaan eri toimijoiden roolit paremmin kuin aikaisemmin. (vast. 6)
- Selkeämpi yrityksille, kun toimijat yhdessä koolla. (vast. 19)

LUOTTAMUS (3 vastaajaa, 3 kommenttia)

- Jäsenten luottamus ja avoimuus on tärkeää. Puhutaan avoimesti hyvät ja huonot asiat. (vast. 10)
- Vaikeatkin asiat voidaan käsitellä. (vast. 7)
- Tunnetaan henkilöt ja pystytään toimimaan yhdessä, joka lisää luottamusta. (vast. 4)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Suomi on pieni maa ja siksi on pakkokin toimia verkostomaisesti. (vast. 5)
- Verkostoitumista vaaditaan nykyisin. (Verkostoitumatta ei pärjää hyvin.) (vast. 20)
- Näkyvyys. Kun on monta toimijaa mukana, yrityksille on vaikeaa hahmottaa millaista apua ja mistä voi saada; yhteistoiminnalla saadaan lisää näkyvyyttä, varsinkin alueilla. (vast. 19)
- Pystyy myymään ja markkinoimaan omaa osaamistaan verkoston kautta. (vast. 15)
- Hyöty on erittäin konkreettista. (vast. 16)
- Kustannukset yrityksille pienyvät (esim. vientirenkaat). (vast. 9)
- Yrityksiltä saatu palaute verkostotoiminnasta on ollut positiivista. (vast. 9)
- On helpompi suhteuttaa oma toiminta mittakaavaan, kun näkee mitä muualla tapahtuu. (vast. 14)
- Toiminta on tuonut yritykset mukaan kehittämistoimintaan. (vast. 6)
- Kansainvälinen verkosto on tehokas ja kustannuksiltaan hyvä keino pitää yllä yhteyksiä. (vast. 11)
- Suuri voimavara, kun sitä (verkostotoimintaa) kehitetään pitkäjänteisesti. (vast. 11)
- Kansainvälisten verkostojen kautta saadaan potentiaalia kasvatettua. (vast. 5)
- Moniyrityshankkeille saadaan tunnettuutta sisäisesti ja ulkoisesti, eli pystytään kohdistamaan asiantuntijavoimat hankkeeseen. (vast. 4)

4. Mitä verkostotoiminnasta on mielestäsi jäänyt yleensä puuttumaan/miten kehittäisit verkostotoimintaa?

SUUNNITELMALLISUUS, SELKEÄ TAVOITE (7 vastaajaa, 8 kommenttia)

- Toimintasuunnitelman puute (asiat eivät etene). (vast. 16)
- Suunnittelu ja pohjatyö ovat erittäin tärkeitä: tärkeää selvittää tarpeet ja tavoitteet (= mihin ollaan menossa). (vast. 16)
- Verkosto toimii sekavasti. (vast. 12)
- Epäselvä tavoite (missio) on ongelma. (vast. 14)
- Verkosto menee pieleen, jos selkeä päämäärä puuttuu. (vast. 4)
- Tavoite puuttuu, ei tiedetä aikatauluja, ei ole resursseja (työaikaa), ei ole mittareita, ei projektijohtajaa. (vast. 1)

- Verkostot jäävät pinnalliselle tasolle, selkeä toimintasuunnitelma ja päämäärä jäävät puuttumaan. Tavoitteita löytyy, mutta ne eivät ole selkeitä. (vast. 2)
- Eri organisaatioissa on erilaisia lähtökohtia ja erilaisia tavoitteita. Sen seulominen missä kannattaa tehdä yhteistyötä; kaikessa ei kannata tehdä yhteistyötä: Aikaa vie se, että haetaan yhdessä tekemisen osa-alueita. (vast. 11)

AITO HYÖTY, KONKREETTISUUS (5 vastaajaa, 6 kommenttia)

- Huonoissa verkostoissa pyöritään itsestäänselvyyksissä, paikalla ollaan paikasta, eikä asia koske oman organisaation tavoitteita. (vast. 7)
- Jos verkosto on liikaa teorian tasolla, eikä löydy konkreettista hyötyä, ja voi järkevyyden tunne kadota: Konkreettista yhdessä tekemistä. (vast. 15)
- Jokaisen osapuolen pitäisi hyötyä verkostotoiminnasta. (vast. 15)
- Liian byrokraattiset kokoukset, päätökset on tehty jo ennen kokousta. (vast. 2)
- Verkostotoiminnasta ei seuraa mitään konkreettista. (vast. 12)
- Hallinnollisella päätöksellä käynnistetty verkosto ei toimi: alhaalta ylöspäin, ei ylhäältä alaspäin. Täytyy lähteä jäsenten tarpeesta. (vast. 10)

JÄSENTEN SITOUTUMINEN (5 vastaajaa, 5 kommenttia)

- Verkoston jäsenten vähäinen sitoutuminen. (vast. 9)
- Sitoutuneisuus verkostotoimintaan. (vast. 18)
- Ihmisten sitoutuminen toimintaan ja aikataulupula vaivaavat. (vast. 17)
- Verkosto ei toimi, jos mukana olevat henkilöt eivät halua toimia osana verkostoa. (vast. 13)
- Sitoutumista tarvittaisiin. Jos vain muutama henkilö on aina paikalla, ei synny todellista toimintaa. (vast. 20)

ITSEKÄS TOIMINTA (5 vastaajaa, 5 kommenttia)

- Jäsenten erilaiset intressit vaikeuttavat toimintaa. (vast. 8)
- Verkosto pitää luoda niin, ettei siihen synny kilpailutilanteita, vaan jokainen toimija on tasavertainen. (vast. 5)
- Haasteena eri organisaatioiden omat ohjausjärjestelmät, jotka vaikuttavat yhteistyön syvyyteen. Erityisesti, kun kyseessä ovat valtiolliset ja kunnalliset toimijat. (vast. 6)
- Huonoa on se, jos toimijat tavoittelevat vain omaa hyötyään, eivät verkoston hyötyä. (vast. 13)
- Jokaisella on omat määrärahat ja tavoitteet. (vast. 12)

LUOTTAMUS JA AVOIMUUS (4 vastaajaa, 5 kommenttia)

- Avoimuus ei toteudu: yksisuuntainen tiedonjako. (vast. 8)
- Avoimuuden puuttuminen. (vast. 10)
- Aktiivisuudessa ja avoimuudessa on puutteita. (vast. 8)
- Käytännön verkostoyhteistyö voi olla vaikea aloittaa, koska toimijat eivät aluksi luota helposti toisiinsa (pelkäävät toistensa varastavan ideat). (vast. 14)
- Aina löytyy joku, joka ei toimi sovitun mukaan: partnerit pitäisi tuntea, että heihin voisi luottaa. (vast. 20)

VERKOSTON JOHTAMINEN (3 vastaajaa, 4 kommenttia)

- Verkoston johtaminen (Esim. SeutuYp): Jonkun täytyy koordinoida verkostotoimintaa, pitää olla yhteisesti sovittu koordinaattori, joka kutsuu verkoston yhteen. Vetovastuullisen pitää löytyä ja olla selkeä. (vast. 3)
- Vastuunottaminen, jonkun pitäisi olla vetäjä: yksi ihminen tai selkeästi määriteltä joukko ihmisiä, jotka vievät hanketta eteenpäin. Vastuunottajan puuttuessa asiat eivät etene. (vast. 19)
- Verkostoa pitäisi johtaa. Jos johto tai fokus on kateissa, verkosto ei toimi hyvin. (vast. 20)
- Resurssit pitää löytyä verkoston vetämiseen. (vast. 3)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Tiedonvälityksen toimimattomuus. (vast. 10)
- Tiedonkulusta ja tiedottamisesta muistuttaminen. Parempi että tietoa on liikaakin kuin liian vähän. (vast. 19)
- "Best Practices" -kokemukset jäävät monesti hyödyntämättä; elävät vain hankkeen ajan, eivätkä jää voimaan. (vast. 18)
- Uusia toimintatapoja on vaikea oppia ja verkostossa olevan kokemustiedon hyödyntäminen jää usein puolitiehen, eli tietoa ei pystytty hyödyntämään. (vast. 13)
- Toiminnan pitkäjänteisyyden puute (johtuen mm. rahallisista resursseista). (vast. 9)
- Pysyvä ja jatkuva yhteistyö asiakasyritysten kanssa ei toteudu. (vast. 18)
- Pitkät välimatkat hankaloittavat yhteistyötä. (vast. 7)
- Nykyisissä verkostoissa on haastetta, koska ihmiset eivät enää hae verkostolta perustietoa vaan syvällisempää osaamista: toimijat tuntevat jo peruspalvelut hyvin ja osaavat itse löytää perustiedot. (vast. 14)
- Tapaamiskutsut tulevat melko myöhään. (vast. 17)
- Asiakaspalveluasennetta pitäisi kehittää. (vast. 13)
- Idea on positiivinen, mutta toteutus jää ontumaan. (vast. 12)
- Vetäjä vaihtui. (vast. 12)
- Verkostotoiminta vie aikaa. (vast. 20)
- Osaamista saattaa valua ulos verkostosta. (vast. 20)
- Kansainvälistyminen on niin laaja asia, että siihen on (yrityksen) helppo haaskata aikaa. (vast. 4)
- Pitää olla huolellinen, ettei rajallisia voimavaroja käytetä väärin. (vast. 4)

5. Miten mielestäsi julkiset kansainvälistymispalvelut toimivat tällä hetkellä alueellisesti (tai Hämeen alueella)?

a. Tämän hetkisen järjestelmän vahvuuksia: (Mitä kannattaisi vahvistaa?)

RUNSAS PALVELUTARJONTA (10 vastaajaa, 10 kommenttia)

- Palvelujen monipuolisuus. (vast. 9)
- Palvelutarjonta on hyvällä tolalla. (vast. 8)
- Runsaasti tietoa tarjolla eri tahoilla. (vast. 18)
- Palveluja löytyy enemmän kuin ennen ja ne toimivat hyvin. (vast. 14)
- Toimijoita on paljon ja tarjonta on monipuolista. (vast. 3)

- Moni toimija toimii kansainvälistymisen kentällä. Tämä on myös voimavara. (vast. 11)
- Jos osaa hyödyntää palveluja, löytyy hyvin markkinatietoa ja kontakteja sekä apua kansainvälistymiseen. (vast. 15)
- Toimijoita on useita ja yritykset saavat aina palvelua ja tietoa. Edellytykset KV-foorumille ovat olemassa. (vast. 13)
- Palvelumuotoja ja rahoitusinstrumentteja on laajasti ja hyvin tarjolla. (vast. 13)
- Palvelutarjontaa on mukavasti olemassa. (vast. 2)
- Kansainvälistymispalveluntarjoajia on monia. (vast. 12)

TOIMIJOIDEN VAHVA OSAAMINEN (4 vastaajaa, 4 kommenttia)

- Kv-osaajien laaja tietämys. (vast. 9)
- Monella osa-alueella ollaan maailman huipputasoa. (vast. 14)
- Paljon osaavia ihmisiä, joiden tieto-taito olisi hyvä saada yritysten käyttöön. (vast. 13)
- Toimijat ovat vahvoja ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä. (vast. 14)
- Alueella on yrityksiä, joiden osaaminen on hyvää. (vast. 1)

VENÄJÄ-OSAAMINEN (3 vastaajaa, 3 kommenttia)

- Alueella on voimakkaasti suunnattu Venäjän kauppaan. (vast. 3)
- Venäjä-fokusta ei saa ottaa pois. (vast. 7)
- Vahvaa Venäjä-osaamista, samoin Kiina-osaamista. (vast. 13)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Viranomaisyhteistyö on melko tiivistä, pohja verkostolle on olemassa. (vast. 18)
- Tahtotila löytyy yritysten osaamisen edistämiseen. (vast. 1)
- Panostusta kv-asioihin pitäisi lisätä, ei saisi vähentää. (vast. 7)
- Ei tarvitse, eikä pidäkään olla yhden toimijan vastuulla. (vast. 11)
- Useita kv-hankkeita menossa ja kattavasti tukipalveluja. (vast. 13)
- Useita GoGlobaleita Pirkanmaalla ja lähdössä Tiikerinloikka -ohjelma Aasiaan. (vast. 4)
- (FSKK) Palvelut kunnossa Pietarin suhteen, Jykes mukana. (vast. 10)
- Toimijoilla kuitenkin omat roolinsa. (vast. 20)
- Yhteistyö paikallisen ELYn kanssa toiminut hyvin; ELY kertoo Finprolle potentiaalisia yrityksiä, joita Finpro auttaa kansainvälistymisen käytännön asioista. (vast. 4)

b. Tämän hetken järjestelmän heikkouksia: (Mitä pitäisi kehittää?)

YHTEISTYÖN LISÄÄMINEN JA PARANTAMINEN (11 vastaajaa, 17 kommenttia)

- Paikallista koordinaatiota pitäisi kehittää. (vast. 16)
- Paikallisen yhteistyön tiivistämistä: yhteiset tapaamiset ja konkreettiset caset ovat tärkeitä. (vast. 16)
- Yhteistyötä ja tilaisuuksien koordinointia pitäisi lisätä. (vast. 9)

- Alueellisten yrityspalvelujen kartoittaminen ja koonti olisi tärkeää. (vast. 18)
- Yhteistyön lisääminen toimijoiden välillä. (vast. 18)
- Tarjottuja palveluja pitäisi koordinoida paremmin. (vast. 9)
- Pirstaloituneisuus. Jokainen organisaatio on keskittynyt omaan toimintaansa. (vast. 14)
- Yhteistyötä pitäisi parantaa, vaikka sitä jo onkin. (vast. 14)
- Yhteinen suunnittelu toiminnasta voisi olla vielä tiiviimpää. (vast. 6)
- Koko toimijakentän mukaan saaminen. (vast. 6)
- Satunnaisia aktiviteetteja. (vast. 1)
- Yhteistä toimintaa ei juurikaan ole. Yhteistyötä voisi kehittää laajemmin. (vast. 17)
- KV-palvelut pitäisi kasata yhteen ja tuntea toistensa tarjoama. Tällä hetkellä sitä ei tiedetä. (vast. 5)
- Toimijat eivät tunne toisiaan riittävän hyvin, eivätkä siksi pysty välittämään toistensa palveluja: ei haluta tai muisteta ohjata asiakasta toisen toimijan luo. (vast. 13)
- Kateutta ja vastakkainasettelua pitäisi vähentää (vast. 16)
- Oman organisaation intressit menevät verkoston tavoitteiden edelle. (vast. 8)
- Kaikki kehittävät omaa toimintaansa enemmän kuin yhteistoimintaa. (vast. 2)

PALVELUKOKONAISUUDEN SELKEYTTÄMINEN (9 vastaajaa, 10 kommenttia)

- Palvelujen sirpaleisuus, ”kaikkea kaikille” –ajattelu. (vast. 14)
- Järjestelmä on jäsentymätön. (vast. 13)
- Toimijoiden pitäisi keskittyä ydinosaamiseensa; kaikkien ei tarvitse olla tiettyjen markkina-alueiden (Kiina, Venäjä, Intia) asiantuntijoita. (vast. 9)
- Painopisteet on löydetty, mutta roolituksessa on epäselvyyttä. (vast. 11)
- Palvelutarjonnan päällekkäisyyksiä pitäisi karsia. (vast. 8)
- Päällekkäisiä toimintoja, koska ei ole yleiskäsitystä. (vast. 1)
- Yritysten on vaikea tunnistaa kehen ottaa yhteyttä, toiminta on hajanaista. Varsinkin yritys, jolla ei ole tuntemusta järjestelmästä ja on alussa toiminnassaan, on ongelmassa yhteyden saamisessa oikeaan tahoon. (vast. 3)
- Asiakkaan näkökulmasta sekava: vastuut pitäisi selkeyttää, asiakasta ei saa pompotella: selkiyttämistä tarvittaisiin. (vast. 7)
- Rakenteen sekavuus, monilta suunnilta palveluja: asiakkaan vaikea hahmottaa mistä oikea apu löytyy. (vast. 15)
- Palveluntarjoajia on paljon, eikä selkeää kuvaa ole. Hankalaa on se, että tarjotaan samoja palveluja asiakkaille. (vast. 20)

TIEDON KOOSTAMINEN (6 vastaajaa, 6 kommenttia)

- Tiedon ja osaamisen vaihtoa. (vast. 16)
- Palvelut ovat hajallaan, jolloin myös tiedonsaanti on hajallaan. Asiakkaat joutuvat poimimaan tiedot itse eri lähteistä. (vast. 18)
- Palveluista tiedottamisen pitäisi olla parempaa. (vast. 8)
- KV-toimijat voisivat olla aktiivisempia. (vast. 10)
- Tiedonkulun parantaminen auttaa. (vast. 14)

- Toimijat eivät tunne riittävästi toisiaan ja tulee päällekkäisyyksiä, eli tiedotus ei toimi hyvin. (vast. 2)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Haasteena on tuottaa sellaisia palveluja, joita yritykset todella tarvitsivat. (vast. 11)
- Pitäisi saada kytkettyä käytännön liiketoimintaan, lähelle yrityspintaa toimintaa. (vast. 15)
- Suunnitelmat pitää laittaa käytäntöön; ei pelkkää suunnittelua vaan oikeita toimenpiteitä. (vast. 16)
- Puutteena on se, ettei käytännön ohjelmia ole saatu vietyä yrityksiin. (vast. 4)
- Uusille vientiyrityksille ei ole organisoitu auttajaa. (vast. 3)
- Verkostotoiminnassa on suuret erot. (vast. 8)
- Jokainen projekti kehittää omat keinonsa. (vast. 8)
- Riskirahaa pitäisi löytyä paremmin. (vast. 7)
- Jokaisella alueella toimitaan vähän eri tavalla, riippuu paljon henkilöistä. (vast. 19)
- Moni toimija toimii kansainvälistymisen kentällä, jokaisessa organisaatiossa panostus ei kuitenkaan voi olla todella vahva. (vast. 11)
- Venäjän kauppaan tarvitsisi vahvempia palveluja: yhdistyksenä on vaikea toimia, olisi parempi toimia osana suurempaa, esim. kansallista organisaatiota. (vast. 12)
- Ristiriitaista, että projektien on pakko järjestää tilaisuuksia, eikä tilaisuuksia voi järjestää yhdessä: projektien järjestämissä tilaisuuksissa on monesti rajoitteita. (vast. 12)
- Melko ohuella pohjalla ainakin Kanta-Hämeessä, ainoastaan Pietarin suuntaan. Kysyntä on melko vähäistä seudulla. (vast. 10)
- Asiakkaita ei kovin paljon kiinnosta Forssan suunnalla kansainvälistymispalvelut. (vast. 10)
- Suuret asiakkaat pärjäävät itsekin, pienille asiakkaille iso ponnistus. (vast. 10)
- Yritykset hankkivat tietoa toisilta yrityksiltä, eivät välttämättä julkisilta organisaatioilta. (vast. 20)

6. Minkä mielestäsi pitäisi olla KV-foorumin tärkein tavoite/tavoitteet?

7. Millaista yhteistyötä alueella voitaisiin lisätä kv-palveluihin liittyen?

(Kysymykset 6 ja 7 on yhdistetty yhteenvedossa, koska niihin tuli hyvin samantyyppisiä vastauksia.)

YHTEINEN TEKEMINEN JA SUUNNITTELU (16 vastaajaa, 23 kommenttia)

- toimijoiden yhteistyön ja palvelujen suunnitelmallinen, pitkäjänteinen kehittäminen yritysten tarpeet huomioiden. (vast. 9)
- Päättavoite on se, että alueen toimijat valitsisivat yhdessä yhteisen strategian, eli valittaisiin yhdessä suunta, johon yrityksiä alettaisiin viemään. (vast. 2)
- Toimijoiden keskinäinen yhteistyö paremmaksi ja yhteistyön koordinointi. (vast. 12)
- Palvelutarjonnan yhteen saattaminen; toinen toistaan tukien, ei kilpaillen. (vast. 8)
- Olemassa olevien monipuolisten palvelujen kokoaminen yhteen. (vast. 13)

- Koota eri toimijat yhteen ja yhteisen palvelumallin kehittäminen sekä palveluiden saatavuuden turvaaminen yrityksille. (vast. 6)
- Vaikuttavuus ja yhteistyö: Tehdään kv-palvelut selkeämmäksi: yhteistyö käytännössä, työnjako, asiakkaan näkökulma. Etsitään heikommalla hoidolla olevat asiat ja sovitaan niille hoitaja. (vast. 7)
- Tiedonvälitys yrityksille ja yhdessä tekeminen (toimijoiden). (vast. 19)
- Tulevaisuuden tavoitteiden pitää olla konkreettisia: mitä tehdään yhdessä. (vast. 16)
- Kaikille kv-asiakkaiden kanssa toimiville tulisi sama tietopohja: mitä palveluja, mistä niitä saa ja miten. (vast. 2)
- Keskinäisen yhteistyön lisääminen: vähemmän päällekkäistä toimintaa, enemmän yhdessä järjestettyjä juttuja. (vast. 2)
- Tunnetaan toistemme tarjoama, eikä tehtäisi päällekkäisiä tilaisuuksia. Tilaisuuksien pitäisi tukea toisiaan eikä "syödä" toisiaan. (vast. 4)
- Yhteisesti suunniteltujen tilaisuuksien järjestäminen, alueen yritysten tarpeet huomioiden.
- Yhteisiä tilaisuuksia esimerkiksi. (vast. 14)
- Olisi hyvä, että toimijat tekisivät enemmän verkostotoimintaa, yhdessä tekemistä voisi lisätä. Yrityksiä on kuitenkin rajallinen määrä, eikä niitä pitäisi pommittaa useilla tilaisuuksilla. Olisi parempaa järjestää yhdessä ne tilaisuudet, joita järjestetään. (vast. 19)
- Yhteisiä tilaisuuksia. (vast. 12)
- Yhteistyössä pitäisi miettiä mitä tehdään, eikä jokainen organisaatio erillään omista intresseistään lähtien. (vast. 8)
- Synkronointia. (vast. 8)
- Yhteisten toimenpiteiden suunnittelua. (vast. 3)
- Lisätä yhteistyötä ja jakaa tietoa. (vast. 11)
- Yhteinen verkosto olisi hyvä, jossa tieto kulkisi verkoston sisällä. (vast. 1)
- Kansainvälistymisfoorumi, johon koottaisiin kaikki osapuolet olisi hyvä. (vast. 15)
- Työnjakoa, profiloitumista ja viestintä olisi hyvä kehittää: Viestin pitäisi olla toimijoilta samansuuntaista. (vast. 15)
- Palvelut tutuiksi ja yhteistä palvelujen kehittämistä. (vast. 10)
- Toimijoiden yhteistyötä pitäisi tehostaa (alueellisesti ja valtakunnallisesti. (vast. 9)

PALVELUTARJONNAN SELKEYTTÄMINEN ASIAKKAILLE (8 vastaajaa, 9 kommenttia)

- Poistaa verkoston palvelujen päällekkäisyyksiä. (vast. 9)
- Toimijoiden roolit selkeämmäksi. (vast. 8)
- Yritysiasiakkaille kansainvälistymispalvelujen selkeyttäminen. (vast. 3)
- Kansainvälistymispalvelutarjonnan selkeyttäminen. (vast. 19)
- Palvelutarjonnan kuvaaminen ja palveluketjun selkeyttäminen myös asiakkaille. (vast. 5)
- Kv-palvelujen kartoittaminen: palvelukartta. (Pietarin suhteen sellainen onkin olemassa.) (vast. 10)
- Etsiä toimintoja, missä ollaan yhdessä enemmän kuin yksin. Sellaista, mitä osaa yksinkin tehdä, ei tarvitse tehdä verkostossa. (vast. 20)
- Roolien selvittäminen/työnjako: missä voidaan tehdä yhteistyötä, missä ei. (vast. 20)
- Toivotussa tilanteessa yrityksille voitaisiin luoda polku kansainvälistymispalvelutarjoajien luokse: palveluketju voitaisiin mallintaa. Toimijoiden palvelujen pitäisi olla selkeästi kuvattuna. Yrityksen ei pitäisi joutua juoksemaan eri luukuilla = eri organisaatioissa. (vast. 5)

YRITYSTEN KANNUSTAMINEN, HYVÄ ASIAKASPALVELU (10 vastaajaa, 10 kommenttia)

- alueen pk-yrityksille suunnattujen kv-palvelujen tehostaminen ja niistä tiedottaminen. (vast. 9)
- Yritysten kv-asteen kasvattaminen alueella: lähdetäisiin oikeasti kansainvälistymään. (vast. 3)
- Kansainvälistymisen meininki päälle Lahdessakin. (vast. 7)
- Fokuksen pitäisi olla elinkeinoelämän kansainvälistäminen = yritysten kansainvälistymisessä. (vast. 11)
- Edistää alueemme yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistä menestymistä. Edistää myös vientiä. (vast. 1)
- Yrityksen näkökulmasta se, että he saisivat laajasti tietoa palvelutarjonnasta. (vast. 17)
- Kansainvälistymisimagon kohentaminen. (vast. 20)
- Yhteinen foorumi tarvitaan sen vuoksi, että asiakkaan ei tarvitse tuntea palveluja, vaan verkosto tietää asiakkaalle parhaan palvelun. (vast. 8)
- Aito halu ohjata asiakas oikean asiantuntijan luo. (vast. 1)
- Yrittäjälle pitäisi olla helpompaa toimia, kansainvälistyminen vaatii rahoitusta ja tukea, byrokratiaa pitäisi välttää. (vast. 15)

TIEDONVÄLITYKSEN TEHOSTAMINEN (7 vastaajaa, 8 kommenttia)

- Säännöllinen tiedon kokoaminen ja -välitys. (vast. 9)
- Tiedonvälitys, hankeyhteistyön parantaminen ja sitouttaminen yhteisiin päämääriin. (vast. 14)
- Tiedonvälitys verkoston jäsenten välillä -> sekä välittää tietoa myös asiakkaille. (vast. 13)
- Tiedonvälitys. (vast. 10)
- Tiedonsaanti alueella hajallaan; tiedottamista voitaisiin keskittää. (vast. 18)
- Ensi vaiheessa koota tietoa palveluista ja tilaisuuksista. Ja järjestää myös tapaamisia toimijoiden välillä ja tiedonvaihtoa. (vast. 3)
- Tiedonvälitys palveluista ja verkoston jäsenten parempi tutustuminen eri organisaatioiden yhteyshenkilöihin olisi paikallaan, toisin sanoen lisää sähköposteja ja saunailtoja! (vast. 13)
- Tiedonjakamista voitaisiin lisätä: mitä toimijat tarjoavat, muutoksista tiedottaminen, yhteishankkeiden/-tilaisuuksien lisääminen. (vast. 2)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Omasta näkökulmasta se, että ihmiset tulisivat tutuksi. (vast. 17)
- Välineellinen ote, yhteistyöverkoston tiiviys. (vast. 11)
- Klinikkapalvelu yrityksille: yritys voisi yhden luukun kautta saada kv-palvelut ja avun, tuen ja asiantuntemuksen. (vast. 15)
- Tärkein tavoite on eteenpäin meneminen! Ei jäädä keskustelemaan menneestä. (vast. 16)
- Konkreettisia tavoitteita: aikataulutettu ja tavoitteet yritystasolla. (vast. 2)
- Vaikuttamiskanavana toimiminen. (vast. 20)
- Tavoite on se, mitä pystytään tekemään konkreettisesti yritysten hyväksi. (vast. 4)
- Jyväskylän alueella on selkeä työnjako. Selkeä ydin, jonka ympärille muut palvelut sijoittuvat. Ydin: Kehittämisyhtiö, Finpro, ELY-keskus. (vast. 7)
- Pysyvämpi systeemi olisi hyvä. Ei tarvita tarpeettomia uusia rakenteita, ryhmiä ja kokouksia sinänsä, vaan pysyvä toimintatapa. (vast. 11)
- Kehittämisyhtiöiden alueellisten palvelujen tuntemusta voisi lisätä. (vast. 2)

- Pietarissa on Jykesillä palkattu ihminen ja he pystyvät tuottamaan palvelut hyvin yrityksille. Finpro on jäänyt oudoksi. Ammattikorkeakoulujen hankkeet ovat jääneet vieraiksi (ei näy käytännössä). (vast. 10)
- Omien roolien kirkastaminen olisi tärkeää ja toimijoiden vahvuuksien löytäminen. (vast. 20)
- Etsiä prospekti-yrityksiä. (vast. 4)
- Varata resursseja ja rahaa palveluihin, kyse ei välttämättä ole isoista asioista. (vast. 4)
- Tärkeä asia on se, että pystyttäisiin yhdessä prospektoimaan yrityksiä, eli etsimään yrityksiä, jotka voisivat hyötyä ohjelmasta (GoGlobal -ohjelma). (vast. 4)

8. Miten verkoston pitäisi toimia, että toiminnasta olisi todellista hyötyä sen jäsenille?

TOIMINTASUUNNITELMA, SELKEÄ TAVOITE (10 vastaajaa, 13 kommenttia)

- Toimintasuunnitelma pitäisi olla olemassa, että asiat menevät eteenpäin. (vast. 16)
- Selkeä sapluuna: toimintasuunnitelma. (vast. 19)
- Tietyt tavoitteet ja suunnitelmat; Tavoitteen pitää olla selkeä. (vast. 11)
- Viestiä tavoitteet ja tehtävät selkeästi. (vast. 1)
- Määritellä tavoite, aikataulu, resurssit, mittarit ja vetäjä. (vast. 1)
- Täytyy sopia toimintatavat ja jakaa vastuut. (vast. 3)
- Yhteinen sovittu toimintatapa. (vast. 6)
- Selkeä yhteinen tavoite, aikataulu ja vastuuhenkilöt määritelty selkeästi. (vast. 2)
- Vakiintuneet yhteistyömallit: yhteistyötä ja aikataulujen (vuosittaisten toimintasuunnitelmien) suunnittelua päällekkäisyyksien välttämiseksi. (vast. 12)
- Joku visio täytyy olla. (vast. 20)
- Työnteon pitäisi helpottua, kun toimijoiden tavoitteet samansuuntaisia. (vast. 11)
- Fokus pitää olla kaikessa mielessä. (vast. 4)
- Pitkäjänteinen, suunnitelmallinen, määrätietoinen toiminta. (vast. 11)

KÄYTÄNNÖNLÄHEISYYS, AITO HYÖTY (8 vastaajaa, 11 kommenttia)

- Toiminnan pitää olla konkreettista. Jäsenten pitää saada lisäarvoa verkostosta (esim. jaettu tehtäviä). (vast. 3)
- Toiminnan konkreettisuus (käytännönläheisyys) on erittäin tärkeää. (vast. 16)
- Konkreettinen tekeminen, ei pelkästään puhuminen. (vast. 7)
- Ihmiset odottavat heti hyötyä; monilla on vähän aikaa, eivätkä halua mukaan turhiin juttuihin. (vast. 16)
- Ei kokouksia kokousten perään, vaan aitoa asiaa. (vast. 18)
- Hyödyn pitää olla selkeästi määritelty, tapaaminen ei saa olla pelkkää kahvitte-
lua. (vast. 14)
- Tavoitteellisesti, ei keskustelukerho. (vast. 3)
- Verkostosta pitää olla jotain hyötyä, että viitsii tulla tapaamisiin. (vast. 1)
- Täytyisi olla konkreettista hyötyä toimijoille; silti on vaikea määrittää, mitä hyöty on kenellekin. (vast. 20)
- Konkreettisuus. Konkreettisia asioita pitää saada aikaan, ei pelkkää istuskelua ja kahvinjuontia. (vast. 4)

- Ihmiset ovat kiireisiä ja panostukselle (työajalle) toivotaan vastinetta: Ilman jostain hyötyä ihmiset eivät sitoudu. (vast. 14)

INNOKAS VETÄJÄ (5 vastaajaa, 5 kommenttia)

- Yhteishengen luominen on tärkeää. (vast. 16)
- Vetäjän pitää olla innostunut ja innostava. (vast. 20)
- Hyvä motivaatio ja tavoitteenasettelu auttavat yhteistyötä. (vast. 7)
- Selkeä vetäjäryhmä tai henkilö. (vast. 19)
- Pitäisi olla vastuullinen organisaatio, joka kutsuu kokoukset = vetäjä. (vast. 17)

TIEDONKULUSTA HUOLEHTIMINEN (4 vastaajaa, 5 kommenttia)

- Verkostossa tapahtuvat muutokset pitäisi saattaa kaikkien verkoston jäsenten tietoon ja pitää oma osaaminen sekä muiden verkostotoimijoiden tuntemus ajan tasalla. (vast. 9)
- Tiedonkulun pitäisi olla spontaania, aktiivista vuorovaikutusta jäsenten kesken, esim. Sähköistä viestintää säännöllisesti, valitun vetäjän toimesta. (vast. 9)
- Tiedon pitäisi olla kaikkien käytettävissä ja saatavilla. (vast. 13)
- Verkoston jäsenten pitää voida jakaa myös omaa tietämystään esim. työpajojen kautta. (vast. 2)
- Sisäisen tiedonvaihdon pitäisi toimia nopeasti. (vast. 16)

YHTEISTYÖN LISÄÄMINEN (4 vastaajaa, 5 kommenttia)

- Toinen toisensa tunteminen ja konkreettinen yhdessä tekeminen auttaa. (vast. 16)
- Yhteinen tekeminen: seminaarit ja muut tilaisuudet. (vast. 8)
- Toimijoiden positiointi tärkeää, se ei edes vie pitkään. (vast. 7)
- Resurssien yhdistäminen on tärkeää, monet kuuluvat mielellään isompaan kokonaisuuteen. (vast. 16)
- Organisaatorajat pitäisi unohtaa. (vast. 13)

TAPAAMISET (3 vastaajaa, 4 kommenttia)

- Pitäisi olla säännöllisiä tapaamisia. (vast. 8)
- Tavattaisiin säännöllisesti. (vast. 19)
- Riittävästi tapaamisia, mutta ei liian usein. (vast. 2)
- Verkostoveturin pitää huolehtia riittävän useista tapaamisista, joissa on valmiiksi mietitty agenda. (vast. 2)

OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA TUKEMINEN (2 vastaajaa, 4 kommenttia)

- Pitäisi vahvistaa sitä, että eri tahot voivat tuoda omia vahvuuksiaan esiin ja niitä tuettaisiin. (vast. 16)
- Toimijoiden pitäisi keskittyä omaan ydiosaamiseensa. (vast. 9)
- Verkoston jäsenten ydiosaamista pitäisi korostaa, ja kunkin toimijan pitäisi ohjata asiakas oikean asiantuntijan luo. (vast. 9)
- Verkoston pitäisi toimia niin, että asiakastarpeeseen nähden paras osaaja voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. (vast. 9)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Ei toimintaa pakotettuna, vaan vapaaehtoisesti. Verkostotoiminta ei saisi olla pakosta. (vast. 5)
- Verkoston pitäisi toimia joustavasti. (vast. 13)
- Verkosto ei voi olla pelkästään ”ottaja” ja vaatija. (vast. 3)
- Ennakkoluulojen selättäminen tärkeää. (vast. 16)
- Toiminnan pitäisi olla nopeaa ja ytimekästä. (vast. 18)
- Kokoukset ovat hyvin valmisteltuja. (vast. 2)
- Liikkeelle kannattaa lähteä maltillisesti, eikä saisi olla liikaa ihmisiä mukana. Ihmisillä on rajallinen ajankäyttö. (vast. 4)
- Suurin riski on se, että verkostosta tulee liian suuri ja monimutkainen. Perusporukka voisi olla noin 10 paikkeilla. (vast. 4)
- Yrityksiä ei kiinnosta se, kuka on palvelujen tarjoaja, vaan pääasia heille on se, että syntyy tuloksia: kontakteja, sopimuksia ja kauppaa. (vast. 9)
- Verkoston jäsenten pitäisi tuntea alueen yritykset ja niiden tarpeet. (vast. 9)
- Yhteinen näkyvyys, kuten meillä (Jyväskylässä) www.kansainvalisty.fi (vast. 6)

9. Ketä ehdottaisit KV-foorumin vetäjäksi? Miksi?

AKTIIVINEN, PUOLUEETON VETÄJÄ

- Henkilö, jolla on onnistumisen mahdollisuus ja vahva motivaatio. Organisaatiolla ei niin väliä. (vast. 16)
- Vetäjä pitäisi valita sen mukaan, kenellä on siihen sopivat resurssit. (vast. 9)
- Toimija, jolla on todellista näkemystä asiakkaiden tarpeista. (vast. 18)
- Joku alueellinen aktiivinen henkilö. (vast. 19)
- Luontaisesti puolueeton toimija olisi paras. (vast. 17)
- Kvartetista (ELY, Tekes, Finnvera, Finpro) pitäisi kuitenkin olla. Muussa tapauksessa painotus saattaa lähteä johonkin suuntaan, neutraalius kärsii. (vast. 4)

ELY-KESKUS

- ELY-keskus (vast. 8)
- ELY voisi olla, mutta myös Lakes, joka edustaa kuntia ja yrityksiä, ja toimii alueellisesti. (LTYP on enemmän tutkimuksellinen). (vast. 14)
- ELY-keskus voisi olla luonteva vetäjä. ELY-keskus voisi olla paras vaihtoehto. (vast. 19)
- Jos ollaan yhteistyössä Päijät-Hämeen ja Kanta-Hämeen kanssa, ELY voisi olla luonteva vaihtoehto. (vast. 11)
- ELY on ihan OK, varsinkin kun toimitaan molempien maakuntien alueella. (vast. 1)
- ELY-keskus on ihan OK. ELYssä on paljon erilaisia palveluja, joka voisi hyödyttää asiakasta eniten. (vast. 5)
- TEM on määritellyt ELY-keskuksen sopivaksi vetäjäksi. Voi olla, ettei tämä sovi kaikille, mutta se ei myöskään ole kenenkään intressejä vastaan. (vast. 13)
- Hämeen ELY-keskus on sopiva vetäjä. (vast. 2)
- ELY-keskus sopii, yhteistyössä kappakamarien kanssa. (vast. 10)
- ELY-keskus. Tekes toisi lisäpotkua asiaan. (Venäjän kauppakillassa on tekemisen meininki yritysveltoisuuden takia.) (vast. 20)
- ELY voisi olla ainakin käynnistysvaiheessa hyvä. (vast. 4)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Keski-Suomessa se on Jykes eli paikallinen kehittämissyhtiö; toimiva ratkaisu ainakin meidän kohdallamme. (vast. 6)
- Lakes tai ELY. (Lakes ei voi olla vetäjä, jos myös Kanta-Häme on mukana.) (vast. 3)
- Lakes voisi olla, ehkä LTYP. (vast. 7)
- Lakes tai Kauppakamari voisivat olla vaihtoehtoja. (vast. 19)
- Maakunnan liittokin voisi jossain tapauksissa sopia. (vast. 11)
- Riippuu siitä, millainen rahoitus ja ansainta on kyseessä. Voisiko organisoida yksityisesti? Tehokkuus voisi lisääntyä. (vast. 15)
- Finpro olisi ehkä luonteva kv-palvelujen kohdalla. (vast. 15)
- Luontevasti Kauppakamari, vetäjän pitäisi olla "kattojärjestö". (vast. 10)
- Yrittäjäjärjestö ei oikein sovi. (vast. 10)

10. Millainen yhteydenpito on verkoston puitteissa riittävää? (Kirjallinen viestintä ja tapaamiset.)

Kuinka usein olisit valmis osallistumaan verkostotapaamisiin?

- Tapaamisia ei saa olla liian usein, koska ihmisillä on kiire. (vast. 16)
- 2 - Tapaamisia voisi olla isommin pari kertaa vuodessa. (Ei kokouksia kokousten perään). (vast. 18)
- 4 - Noin 4 kertaa vuodessa tai tarpeen mukaan (isot uutiset). (vast. 8)
- 2 - Riippuu sisällöstä, pari kertaa vuodessa voisi olla kohtuullinen. (vast. 14)
- 2 - Tapaamiset kerran kuukaudessa ydinjoukolla ja 1-2 kertaa vuodessa isompi verkostotapaaminen. (vast. 6)
- 2 - Tapaamiset max. pari kertaa vuodessa. (vast. 3)
- 4 - Tapaamisia ei liian usein, muuten samat jutut toistuvat; noin 4 kertaa vuodessa olisi hyvä. (vast. 7)
- 3 - Tapaamisia noin 3 kertaa vuodessa. (vast. 19)
- 2 - Tapaamisia voisi olla max. 2 kertaa vuodessa (joukon laajuudesta riippuen). (vast. 11)
- 2 - Noin 2 kertaa vuodessa. (vast. 1)
- 2 - Tapaamisia voisi olla 2 vuodessa ja pitäisi olla myös muu kanava saada tietoa ja ratkaista kysymyksiä. (vast. 15)
- 2 - Noin 1 – 2 kertaa vuodessa tapaamiset, tarpeen vaatiessa. Pari kertaa olisi parempi. Tapaaminen on paras tapa tutustua ihmisiin. (vast. 17)
- 2 -4 - Tapaamisia muutama kerta vuodessa, 2 – 4, ei enempää. (vast. 5)
- 4 - Muutaman kerran vuodessa, esimerkiksi kvartaaleittain, olisi sopiva määrä tapaamisia. Suurten muutosten kohdalla voitaisiin myös kokoontua. (vast. 13)
- Tapaamisia esim. 2 krt/kk, 1 krt/kk on liian vähän. Verkoston pitäisi sopia tästä keskenään. (vast. 2)
- 5 - Kerran vuodessa ei ehkä riitä, mutta olisi silti tärkeää, että jokaisen toimintasuunnitelmat käytäisiin läpi yhdessä. Alkuvaiheessa voisi olla useampia tapaamisia, noin 1 krt/2 kk tai 1 krt/kk. (vast. 12)
- Tapaaminen on tärkeää, ei pelkästään sähköinen viestintä. (vast. 12)
- 2 - Kokoontumisia max. 2 kertaa/vuodessa. (vast. 10)
- 3 -4 - Noin 3 kertaa vuodessa. 2 kertaa on liian vähän, 3 – 4 kertaa sopiva. Riippuu täysin kiinnostavuudesta. (vast. 20)
- 2 -4 - Kokouksia ei saisi olla montaa kertaa vuodessa; 2 – 4. (vast. 4)
- 2 - Eri organisaatioista laajastikin 1 -2 kertaa vuodessa tapaaminen keväällä ja syksyllä tai keväällä. (vast. 17)

- Infokirjettä voi lähettää esim. 1 kk välein. (vast. 16)
- Netissä ja sähköpostilla voidaan olla jatkuvastikin yhteydessä. (vast. 14)
- Ei liikaa viestintää, muuten viestit muuttuvat mitättömiksi. (vast. 3)
- Yrityksille ei liikaa kv-tietoa, tai tieto menettää merkityksensä. (vast. 3)
- Sähköposteja voi laittaa aina kun tarvetta. (vast. 7)
- Kirjallista viestintää voi tulla sitä mukaan, kun aihetta ilmenee. (vast. 19)
- Viestejä kerta viikossa tai kahdessa. (vast. 11)
- Sähköpostia voisi tulla aina kun tarvetta, kunhan asia on tarpeellista. (vast. 15)
- Joku muu sähköinen alusta sopisi myös (sähköpostin lisäksi). (vast. 15)
- Muu viestintä tarpeen mukaan; esimerkiksi kerran kuussa voi olla liian vähän tai liikaa. (vast. 5)
- Sähköpostia vaikka kerran kuussa. (vast. 13)
- Sähköpostitiedotteita n. 1 krt/kk = kv-kooste. (vast. 2)
- Sähköpostiviestintää tulee jo nyt paljon, mutta jos aihe on kiinnostava, voi tulla useammin. Jos pelkkää tiedotusta, mieluummin harvemmin ("nyt on sitä ja sitten tätä"). (vast. 20)
- Esimerkki-caset ovat mielenkiintoisia: sähköpostitiedote, josta näkyy mitä on meillä. (vast. 20)
- Sähköpostien määrällä ei ole väliä. (vast. 4)
- Kv-portaali olisi todella hyvä! (vast. 16)
- Uusia välineitäkin voisi käyttää, esim. netissä. (vast. 11)
- Yhteydenpito voi olla myös virtuaalisilla välineillä. (vast. 2)
- Joku Intra-systeemi voi olla, ellei ole yhteydessä sähköpostiin. (vast. 10)

11. Millaista tietoa KV-foorumin kautta pitäisi jakaa? Mitä verkostotapaamisilta odotetaan?

- Tätä pitäisi lähteä miettimään tehtävän kautta: Onko tehtävä rahoitusmahdollisuuksista tiedottaminen vai lähdetäänkö esimerkiksi casejen kautta, vai onko kyseessä toimijoiden esittelyfoorumi? > Kaikkea voi olla, riippuu siis tehtävästä. (vast. 20)

ALUEELLISET ASIAT

- Paikalliset tarpeet olisi huomioitava: nämä voisi käydä läpi aloituspalaverissa (esim. vuositavoitteet). (vast. 16)
- Olisi mielenkiintoista saada tietoa yritysten tarpeista ja yritysten kokemuksia palvelujen käytöstä. (vast. 18)
- Alueellisia selvityksiä yritysten tulevaisuudensuunnitelmista. (vast. 18)
- Ajankohtaiset asiat: alueen uudet yritykset ja yritysten kuulumiset. (vast. 19)
- Alueellista tietoa, sekä tietoa tapahtumista valtakunnallisesti ja alueellisesti; yleisesti kansainvälistymisestä. (vast. 8)
- Yksi tehtävä voisi olla se, että kun kentältä tulee tietoa, voisi järjestää organisaatioiden ja yritysten yhteistapaamisia -> pyydetään yritysesiintyjiä. (vast. 17)
- Palveluntarvetta yrityksissä, josta tulee tietoa foorumin kautta, ja keskustella niistä + rakentaa palvelua. (vast. 17)
- Millaisia potentiaalisia asiakkuuksia on eri puolilla Päijät-Hämettä. (vast. 2)
- Asiakkailta kuultuja markkinapuuotteita; eli palvelutarpeita joita asiakkaat odottavat. (vast. 17)
- Tietoa yritysten kv-pyrkimysten tukemiseen. (vast. 2)
- Kovan luokan yrityspuhuja voisi olla kiinnostava. (vast. 20)

- Konkreettista toimintaa ja tarjotaan proaktiivisesti yrityksille välineitä kansainvälistymiseen. Lähdetään yritysten lähtökohdista. (vast. 4)

JÄSENIÄ KOSKEVAT ASIAT, SPONTAANIT KESKUSTELUT

- Tapaamisissa voitaisiin käsitellä jäsenten yhteisiä asioita: sitä mitä jäsenet haluavat käsitellä. (vast. 16)
- Tapaamisissa käydään läpi, miten asiat ovat hoituneet: päätoimenpiteet tapaamisten välissä, luontevana toimintana. (vast. 7)
- 2 kokousta/vuosi: toisessa toimintasuunnitelmaa seuraavalle vuodelle ja toisessa tsekattaisiin miten meni. (vast. 1)
- Kanava luontevalle, jatkuvalla yhteydenpidolle ja yhteistyölle. (vast. 2)
- Jokaisesta tapaamisesta pitää saada uutta tietoa. (vast. 2)
- Alussa voisi olla tietty teema, jota tapaamisissa voisi pohtia. (vast. 8)
- Selkeä agenda täytyy olla, toisten kuulumisten kuuntelu ei pelkästään kiinnosta pitkään. (vast. 20)
- Kokouksella pitäisi olla selkeä agenda ja niissä pitäisi keskittyä tiettyihin teemoihin, jotka koskisivat jäseniä läheisesti. (vast. 5)

AJANKOHTAISET ASIAT

- Uutiset ja ajankohtaiset asiat. (vast. 16)
- Tietoiskumaiset tilaisuudet; ”organisaatioiden uudet tuulet” –tyyppisesti. (vast. 18)
- Ajankohtaista asiaa. (vast. 3)
- Yrityksiä kiinnostavia, ajankohtaisia asioita. (vast. 6)
- Aina tiedonjakoa ja kokemustenvaihtoa kokouksissa. (vast. 1)
- Kv-infokirjeestä olisi hyötyä. (vast. 16)
- Tietoa voitaisiin vaihtaa suunnitelmista ja viimeaikojen tapahtumista omassa organisaatiossa tai yleisemmin. (vast. 13)
- Ajantasaista tietoa verkoston jäsenten suunnittelemista tilaisuuksista ja muusta, esim. uusista palveluista ym. uutuuksista. (vast. 13)

TARJONNAN KOKOAMINEN YHTEEN

- Kannattaa piirtää kansainvälistyvän yrityksen elinkaari, ottaa kaikkien mukanaolevien ydintoiminnot mukaan ja piirtää ne elinkaarelle. Näin aukkopaikat löydetään helpommin. (vast. 16)
- Kartoitetaan ensin mitä eri tahot tarjoavat: kun tiedossa, ei tarvitse joka kerta kerrata peruspalveluja. (vast. 3)
- Kuka mitäkin hoitaa, mitä asiantuntijuutta löytyy = roolitukset selviksi. (vast. 15)
- Olisi hyvä tuntea muidenkin organisaatioiden tuotteet. (vast. 17)
- Tietoa eri organisaatioista olevasta osaamisesta, sekä eri organisaatioiden resursseista. (vast. 2)
- Kussakin kokouksessa voisi muutama toimija pitää ”hissipuheen” omasta toiminnastaan ja tarjoamastaan. Selkeästi tulisi olla sellaisia osioita, joissa toimijat tiiviissä muodossa esittelevät toisilleen tarjoamaansa ja toimintaansa.

TILAISUUKSISTA JA MUUSTA TIEDOTTAMINEN

- Päällekkäisen työn välttämiseksi: mitä kukin tekee, keneen kannattaa yhteyttä missäkin asiassa. (vast. 11)
- Mitä muut tekee? Millaisia tapahtumia on suunnitteilla/tulossa? -> päällekkäisyyksien poistaminen ja ennakointi. (vast. 7)

- Jokaisen toimintasuunnitelmat käytäisiin läpi yhdessä = tulevan vuoden suunnitelmat + tämän hetken toiminnot, ja esimerkiksi toistuvat tilaisuudet, joita voitaisiin kehittää yhdessä. (vast. 12)
- Aikataulujen (vuosittaisten toimintasuunnitelmien) suunnittelua päällekkäisyyksien välttämiseksi. (vast. 12)

KONKREETTISTEN ASIAKASTAPAUSTEN KÄSITTELY

- Osaamiseen liittyen jäsenten kokemukset erilaisesta toiminnasta ja hankkeista ym. (vast. 11)
- Onnistumisia ja esimerkkejä, esim. millaisia asiakas-caseja on hoidettu. (vast. 15)
- Caset voisivat olla hyviä. (vast. 5)

RYHMITTELEMÄTTÖMÄT VASTAUKSET

- Toimijoille on tärkeä antaa puheenvuoroja, koska näin opitaan tuntemaan toinen toisensa. (vast. 16)
- Kiertävä kokouspaikka eri organisaatioissa voisi olla hyvä ja opettavainen tapa tutustua toisten toimintaan. (vast. 14)
- Yhteistilaisuuksien järjestäminen. (vast. 19)
- Tilaisuuksissa voisi olla puhujia muista maista, joilla on kokemusta kansainvälistymisestä. (vast. 18)
- Kannattaa etsiä päällekkäisyyksiä yksityisen palvelutarjonnan kanssa. (vast. 16)
- Heikot signaalit. (vast. 8)
- Esimerkiksi tietoa projektirahoituksesta voisi jakaa osallistujille. (vast. 14)
- Usein epämuodollinen yhteistyö tuottaa parempaa tulosta, esim. illanvietot. (vast. 7)
- Hankevalmistelu yhdessä, eli hankkeisiin saataisiin mukaan ne tahot, jotka sitä hyödyttäisivät. (vast. 11)
- Tiedon pitäisi olla valmiiksi pureskeltua, eli tietoa on avattu jo valmiiksi: Esimerkiksi EU-hakuihin liittyvät asiat eivät aukea ilman tarkempaa selvitystä. (vast. 5)
- KV-foorumi voisi tehdä yhteisviestintää, esim. KV-kalenteri. (vast. 12)
- Tutustumismatkoja Pietariin ei enää. (vast. 10)
- Hyvistä toimijoista voisi saada voimaa kv-palvelujen markkinointiin yrityksille. (vast. 10)
- Uuden kehittämistä ja tiedon välittäjä. (vast. 20)
- Yhteinen strategia kiinnostaa. (vast. 20)
- Jonkun olisi hyvä pitää yllä kalenteria, jossa näkyisi esim. 6 kk tulevat tilaisuudet.